مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية

سلسلة رسائل الماجستير والدكتوراه

# التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي

## (دراسة ميدانية)

إعداد

حسام قرني أحمد

أحمد جابر بدران



﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الأُمُورِ﴾

[سورة الحج: 41]

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ﴾

[سورة يوسف: 21]

# الفهرس

## قائمة المحتويات

## تقديم

## التمكين الإدارى لإحداث التطوير التنظيمى (دراسة ميدانية)

## مشكلة البحث وأهميتها:

يمر المجتمع المصرى في الفترة الحالية بمرحلة انتقالية تستلزم تحولاً في نظم الإدارة، ففى ظل ثورة المعلومات، والتحديات المحيطة من تطبيق العولمة وتطبيق توصيات منظمة التجارة العالمية، وبرامج الخصخصة، أصبح التحدى الحقيقى لكافة المؤسسات العاملة في المجتمع المصرى هو أن تتفهم وتواجه هذه التحولات التي تحدث في العالم من حولها والتي أصبحت معالمها واضحة ويمكن تمثيلها في:

1- تحول كثير من النظم من هيئة الحكومة إلى مشاركتها مع قطاعى الأعمال والمنظمات غير الحكومية .

2- تعميق فكرة تطوير الخدمات الجماهيرية في توجهات ومهام الحكومة.

3- إدخال النظم الإلكترونية في تشغيل البيانات وتحديث الإدارة.

4- التحول من أسواق متعدده يفصل بينها حواجز طبيعية أو مصطنعة إلى السوق العالمى الواحد.

5- التحالفات الإقليمية التي اتخذت شكل تكتلات اقتصادية.

6- النمو السريع للشركات متعددة الجنسيات .

7- الزيادة السريعة والمتلاحقة في الإنتاج الفعلى والتوصل إلى قناعة تؤكد على أن تفوق الدولة مرتبط بقدرتها على تعظيم إنتاجها الفعلى، وبالتالى فقد ظهرت الحاجة لدى جميع المنظمات العاملة في المجتمع المصرى لتطوير نفسها لمواكبة هذه التغييرات، ومن هنا برزت أهمية التطوير التنظيمى.

والتطوير التنظيمى هو أداة أحداث التغيير المنشود في أداء المنظمة والرغبة في تطويرها لتحقيق أهدافها التي ظهرت في المجتمع خلال الفترة الأخيرة والتي من خلاله أصبحت الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة لا تواكب التطورات المتلاحقة السريعة التي تظهر بسرعة على المجتمع، والذي من أجله ظهرت الحاجة إلى إيجاد استراتيجية التغيير.

**وخلال العقدين الماضيين برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة، ويعد التطوير التنظيمي مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية.**

**ويعرف التطوير التنظيمي بأنه مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويُدار بواسطة الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة من حيث تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية. ويقوم التطوير التنظيمي –من خلال هذا التعريف- على عدد من العناصر الرئيسية هى(1):**

**1- التطوير التنظيمي عملية مخططة طويلة الأجل ، للتغيير على مستوى المنظمة ككل. ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق هذا الهدف.**

**2- تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنشأة .**

**3- تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من خلال الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها.**

**4- يهدف التطوير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المنظمة ، بحيث يكون لديها القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة.**

---

([1]) د. سـيد الهوارى، التنظيم والنظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، القاهرة – مكتبة عين شمس، الطبعة السادسة 1996 صـ40.

ويعتبر التمكين الإدارى أحد وسائل تطوير المنظمة وإحداث التغيير فيها.

والتمكين بمعناه البسيط هو أن تعهد الإدارة العليا للموظفين بسلطة اتخاذ القرارات بعد التأكد من حسن إعدادهم، وهو يتم على ثلاث مستويات بشكل تدريجي. فالتمكين يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ثم يتم لاحقاً اشراك الموظفين الممكنين في الأمور المتعلقه ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة خطوات تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى رضا المديرين عن أعمال موظفيهم ومدى صلاحية الموظفين الممكنين لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وهو نوع من تطبيق لامركزية الإدارة(1).

والتمكين هو منبع الصف الثاني المؤهل ، وهو من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة ، حيث أن ما ينجم من تعيين مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدة نتائج سلبية أهمها انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص، وثانيها تواضع جودة القرارات وتواضع كفاءة الأداء(2).

وبالتالي فإن قدرة المؤسسة أو المنظمة على جذب الاستثمارات ستتأثر. لأن الاستثمارات لا تجيء إلا حيث يتوافر جهاز إداري قوى ناجح يحقق الغايات والأهداف.

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضاء العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.

---

([1]) د. عبد الرحمن توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مكتبة بيمك للتوزيع والنشـــر، القاهرة، ط1، 2004 ص26.

([2]) د. أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين السمات المميزة بحث مقدم إلى برنامج تدريبي بعنوان: تمكين العاملين، دولة الإمارت، عام 2003 ص2.

**وقد تمثلت مشكلة البحث:-**

**في كثير من المنظمات العاملة فى المجتمع المصرى فى ضعف أداء الجهاز الادارى بها، والاعتماد على سلطة الإدارة العليا وعدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب من جانب القيادات الوسطى، مما يعرقل أداء المنظمة ويجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال عدم القدرة على المنافسة، وانخفاض جودة السلع التي تقدمها، وارتفاع الأسعار، وذلك نتيجة الانخفاض في مهارات العاملين وتدنى مستوى أدائهم، مما يتطلب البحث عن الأساليب التي تعوق انطلاق هذه المنظمات واقتراح الحلول اللازمة في هذا المجال.**

**الإحساس بمشكلة البحث:-**

**استشعر الباحث أن هناك مشكلة ما تتعلق ببعض المنظمات من خلال رصد بعض المنظمات التي لم تحقق النجاحات التي كانت تتطلع إليها، وعدم امكانها الصمود في وجه المنافسة التي أصبحت سمة القرن الحالى، وما استتبع ذلك من ظهور منافسة شرسة ومجتمع اتصالات مفتوح وتكتلات اقتصادية وتحالفات دولية وتطبيق إتفاقية الجات وظهور برامج الخصخصة، وهو ما أستوجب دراسة أسباب عدم إمكانية هذه المؤسسات المتعثرة على مواجهة التطورات الحادثة في المجتمع العالمى على النحو المشار إليه.**

**وقد استطاع الباحث من خلال متابعته لأداء جانب من هذه المؤسسات أن يلحظ نوعاً من الخلل الإدارى في الأجهزة الإدارية لهذه المنظمات وأسلوب اتخاذ القرارات، الأمر الذي رأى فيه الباحث أنه يمكن من خلال اتخاذ مجموعة إجراءات لتطوير أنظمة الإدارة في هذه المنظمات واتباعها الأسلوب الإدارى الحديث أن تتمكن هذه المنظمات من إحداث نقله نوعية في أدائها .**

**الحاجة لدراسة المشكلة:**

**ظهرت الحاجة لدراسة المشكلة من خلال ما لاحظه الباحث من عدم قدرة بعض المنظمات على المنافسة وانخفاض جودة الخدمة التي تقدمها وارتفاع الأسعار وذلك لانخفاض مهارات العاملين وتدنى مستوى أدائهم، مما يتطلب البحث عن الأساليب التي تعوق إنطلاق هذه المنظمات واقتراح الحلول اللازمة في هذا المجال وهو الأمر الذي ظهر جلياً في اضطرار بعض المؤسسات الاقتصادية إلى تصفية أعمالها أو تغيير نشاطها أو إعلان افلاسها، وكذلك ما ظهر من حدوث خسائر لبعض المنظمات الاقتصادية القائمة نتيجة عدم إمكانية التكيف مع المتغيرات العالمية المحيطة والتكتلات الاقتصادية وتطبيق اتفاقيات منظمة التجارة العالمية(1).**

**ولعل تطبيق برنامج الخصخصة في مصر يعتبر خير مثال على ضرورة إيجاد مناخ إداري متطور للمنظمات والمؤسسات الراغبة في العمل في المجتمع الاقتصادى، حيث إنه يلزم أن تطور إدارات هذه المنظمات من نفسها ومن طريقة تعاملها مع الموظفين والعملاء والمجتمع الخارجى، ولابد من أن نوجد قيماً وأفكاراً لقيادة القطاع الخاص في مصر.**

**ومن هنا فقد ظهرت الحاجة إلى دراسة هذه المشكلة أملاً في إيجاد حلول ومقترحات للمنظمة المتعثرة أو التي ترغب في المنافسة والتكيف مع معطيات النظام العالمى الجديد لتتمكن من تحقيق أهدافها على النحو الذي قامت من أجله، لأنها لابد وأن تتطور وإلا سيكون مصيرها الزوال.**

---

([1]) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمى: مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2001م ص16.

**هدف الدراسة:**

**تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأساليب الكيفية والوسائل اللازمة للتعرف على أثر تمكين العاملين في المنظمات، في ضوء إحداث تطوير تنظيمى للمنظمة وخلق التنافسية وتحسين أداء العاملين ومهاراتهم وقدراتهم حتى تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتهدف الدراسة بالنسبة للمنظمة إلى العمل على ارتفاع درجة الرضا الوظيفى، وانخفاض نسب الغياب والتمارض، وانخفاض حوادث واصابات العمل، وشيوع روح الفريق، وظهور أفكار مبتكرة، وارتفاع الانتاجية، وانخفاض التكلفة وفاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، وارتفاع درجة رضاء وولاء العملاء أو طلاب الخدمة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وبالنسبة للموظف فان الدراسة تهدف إلى إشباع أعلى للحاجات الانسانية، وارتفاع درجة الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة، وطاقة عمل أعلى وانخفاض مسببات ضغوط العمل، وقدرة أكبر على مواجهة ضغوط العمل وجودة القرارات المتخذة، واستمتاع بعلاقات أفضل مع الرئيس والزملاء أعضاء فريق العمل، وزيادة الدافع "المحرك الداخلى" نحو الأداء المثمر.**

**صياغة مشكلة البحث:**

**يمكن صياغة مشكلة البحث في صورة عبارة إجرائية، كما يمكن تحديد مشكلة البحث في صورة تساؤلات تسعى الدراسة للاجابة عليها.**

**صياغة مشكلة البحث في صورة عبارة إجرائية:**

**يمكن صياغة مشكلة البحث في صورة عبارة إجرائية، في أن ضعف قدرة بعض المؤسسات والمنظمات على المنافسة في المجتمع الخارجى وعدم تقديم خدماتها ومنتجاتها بالشكل الذي ينافس المؤسسات الأخرى سببه راجع إلى ضعف أداء الجهاز الإداري بها، والاعتماد على سلطة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، مما يعرقل أداء المنظمة.**

**تحديد مشكلة البحث في صورة تساؤلات:**

**كما يمكن تلخيص مشكلة البحث في صورة تساؤلات تسعى الدراسة للاجابة عليها على النحو التالى:**

**1- ما هو أثر التمكين الاداري على تطوير الهيكل التنظيمى للمنشاة؟**

**2- إلى أي مدى يمكن عن طريق التمكين الادارى تقييم وتطوير الـهيكل التنظيمى للمنشأة؟**

**3- هل اتباع أسلوب التمكين الإدارى سوف يؤثر على الهيكل التنظيمى للمنشأة؟**

**4- هل نمط التمكين الادارى يؤثر على عمليات تقييم أداء العاملين؟**

**التعريف بالمفاهيم الأساسية الواردة بالبحث:**

**يجدر بنا أن نعرف المفاهيم الأساسية الواردة في البحث وتوضيح ما يقصد بها كما يلى:**

**التمكين الإداري(1):**

**يقصد بالتمكين الإداري .. هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة فى القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، وللتمكين درجات، فمن التمكين الكامل حيث كل الحرية في صنع جميع القرارات واختيار سبل تنفيذها إلى مدى أقل من ذلك، ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين: الأول درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، والثاني قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.**

---

([1]) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص6.

**العاملون أو الموظفون(1):**

**يقصد بالعاملين أو الموظفين فى هذا البحث.. كل مورد بشرى يتم استخدامه من قبل المنظمة -ممثلة فى جهازها الإداري – للقيام بعمل محدد من شأنه أن يساهم فى تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها التى قامت من أجلها.**

**الجهاز الإداري(2):**

**يقصد بالجهاز الادارى فى هذا البحث الجهة أو الادارة (فى المنظمة) المنوط بها القيام بكل ما يتعلق من إجراءات استخدام المورد البشرى فى العمل لدى المنظمة، بداية من توصيف الوظائف والاستقطاب ونهاية بالتعيين وتقييم الاداء والرقابة، والتى تحقق للمنظمة رسالتها وأهدافها التى قامت من أجلها.**

**المنظمة(3):**

**يقصد بالمنظمة في هذا البحث أي جهة أو إدارة لديها جهاز إداري يستخدم مورداً بشرياً للقيام بعمل محدد من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة التي قامت من أجلها، ويستوي في ذلك كونها منظمة خاصة أو حكومية .**

---

([1]) د. عمرو غنايم، قراءات في إدارة الأفراد، الدراســـات العليا، أكاديمية الســـادات للعلوم الإدارية، عام 2003/2002 .

([2]) د. ســيد الهوارى، التنظيم والتطوير التنظيمى الهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس القاهرة، ط6، سنة 1996 ص32.

([3]) د. عبد الرحمن توفيق، تفويض السلطة، مكتبة بيمك للتوزيع والنشر، القاهرة، ط1، 2004 ص12.

**الدراسات الاستطلاعية للبحث:**

**قام الباحث باجراء دراسات استطلاعية جزء منها كان نظرياً، وجزء منها كان ميدانيا، حتى يمكن التوصل إلى الإطار الفكرى المرجعى حول البحث وذلك على النحو التالى:**

**1- الدراسات الاستطلاعية النظرية:**

**قام الباحث بإجراء دراسات استطلاعيه نظرية تضمنت الرجوع إلى الكتب والمراجع الدوريه سواء العربيه أو الأجنبية والتي تكون مرتبطة بالمشكلة المطروحة، وكذلك الرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة ورسائل الماجستير والدكتوراة حول التطوير التنظيمى، وقد استطاع الباحث من خلال هذه الدراسات الحصول على فكرة عامة حول ضرورة التطوير التنظيمى للمنظمة حتى تكون مؤهلة لإحداث نقلة نوعية في أدائها، تنعكس على نتائجها مقارنة بالماضى، وإن كانت الدراسات لم تتطرق لتطبيق مبدأ التمكين الادارى داخل المؤسسة كأسلوب من أساليب التطوير التنظيمى لتغيير أداء المنظمة وتطوير قدراتها على المنافسة وتحقيق الأهداف المطلوبة.**

**فعلى سبيل المثال من خلال مطالعة رسالة ماجستير بعنوان: "التطوير التنظيمى في إدارات شئون الافراد: دراسة ميدانية" إعداد الباحث ياسر صابر محمد، سنة 1999، تطرق الباحث إلى أن تنظيم إدارات شئون الأفراد بالمنظمات والهيئات هو المحك الرئيسى لبدء تطوير المنظمة، ثم تطرق إلى الحديث عن علاقات الأهداف والهيكل التنظيمى وعلاقات العمل والاتصالات وكذلك الجوانب التنظيمية، ثم تحدث عن تخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء والتدريب والحوافز، وأنهى الباحث رسالته بتعريف التطوير التنظيمى من خلال الإطار العلمى المقترح لتطوير إدارات شئون الأفراد.**

**وفى كتاب "المناهج التدريبية المتكاملة، عن مكتبة بيمك: منهج المدير الفعال وإدارة التغيير والتطوير" للدكتور عبد الرحمن توفيق عام 2004، تطرق الكاتب إلى مداخل التطوير التنظيمى ومقاومة التغيير ومراحل التطوير التنظيمى والعناصر الحاكمة لنجاح التغيير التنظيمى، ثم تحدث الكاتب عن التغيير وأسباب مقاومة التغيير(1).**

**وفى كتاب آخر عن تفويض السلطة صادر عن مركز الدراسات الاستشارية للإدارة عام 2004 تاليف: د". عبد الرحمن توفيق، تطرق الكاتب إلى نشأة السلطة ومفهوم التفويض وتفويض السلطة ومعوقات التفويض الفعال ومواجهة الضغوط(2).**

**2- الدراسة الاستطلاعية الميدانية:**

**وكثيرا ما لا تكفى الدراسات الاستطلاعية النظرية لتكوين فكرة كافية ووافية عن موضوع الدراسة، لذلك فقد رأى الباحث أن يستكمل فكرة الموضوع باجراء الدراسات الاستطلاعية الميدانية، وقام الباحث باجراء دراسة ميدانية للمشكلة عن طريق إجراء المقابلات مع بعض المسئولين والخبراء والمتخصصين وعينة من أفراد المجتمع ممثلة لمشكلة البحث.**

**3- الاطار الفكرى المرجعى للدراسات الاستطلاعية:**

**وقد أمكن للباحث من خلال ما قام به من دراسات استطلاعية سواء كانت نظرية أو ميدانية، أن يتكون لديه اطار فكرى مرجعى حول موضوع البحث ونستعرضه فيما يلى:**

**أن عدم اتاحة الفرصة للعاملين (ما دون القيادات العليا)، فى اتخاذ القرار أو اخذ مشورتهم هو من أسباب ضعف أداء الجهاز الادارى للمنظمة(3)، ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر تمكين العاملين للنهوض بالجهاز الادارى للمنظمة من خلال اعداد برنامج للتطوير التنظيمى للمنظمة يتولى دفعها لتحقيق أهدافها المرجوة منها، من خلال تعظيم الاستفادة من مواردها الذاتية.**

---

([1]) د. عبد الرحمن توفيق، إدارة التغيير والتطوير، مكتبة بيمك للتوزيع والنشـــر القاهرة، ط1، 2004 ص35.

([2]) د. عبد الرحمن توفيق، تفويض السلطة، مكتبة بيمك للتوزيع والنشر القاهرة، ط1، 2004.

([3]) د. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس القاهرة، ط1، 2002 ص13.

**أدوات جمع البيانات:**

**باستعراض أساليب وأدوات جمع المعلومات (سجلات-مقابلة- استقصاء-تجربة)، وجد الباحث أنه من المناسب الاعتماد على أداتين أساسيتين لجمع البيانات الأولية للدراسة، وهما:**

**1- المقابلات الشخصية التي سيقوم بها الباحث مع عدد من القيادات بالجهاز الإداري بالمنظمة.**

**2- صحيفة الاستبيان وسوف يتم عمل نوعين من صحيفة الاستبيان الأولى سوف توجه إلى القيادات والرؤساء والمديرين، والثانية سوف تكون لعدد من نائبي الرؤساء والمديرين.**

**معالجة البيانات ورصدها وتبويبها وتصنيفها:**

**سوف يقوم الباحث برصد وتبويب وتصنيف البيانات التي حصل عليها من خلال المقابلة أو الاستبيان وذلك على النحو التالى:**

**المعالجة الاحصائية الوصفية**

**وفيها يقوم الباحث بصياغة الأرقام والبيانات التي حصل عليها من المقابلة والاستبيان في صورة عبارة وصفية، تصف النتائج التي حصل عليها الباحث من خلال تحليل الارقام والبيانات والآراء التي أدلت بها عينة البحث وذلك بعد تفريغ محتوى المقابلات وصحيفة الاستبيان.**

**المعالجة الاحصائية الكمية:**

**وفيها يقوم الباحث بصياغة النتائج وتحليل البيانات التي حصل عليها من أسلوبى جمع البيانات السابقة في صورة أرقام وجداول، لتسهل عملية استخلاص النتائج.**

**خلاصة النتائج وتفسيرها:**

**سوف يقوم الباحث باستخلاص النتائج من أسلوبى المعالجة الوصفى والكمي الذين سبق أخذ بيانتها وذلك من الجداول والارقام، وتفسير هذه النتائج وتوضيح كيفية الوصول لهذه النتائج.**

**حدود البحث وما يسفر عنه من نتائج وتوصيات ومقترحات:**

**سوف يقوم الباحث بعرض ما توصل اليه من نتائج وحدود البحث من خلال خطة البحث ومدى تحقيقها لأهداف البحث معضدا بالأسانيد والأرقام، وكذلك المقترحات والتوصيات التى يوصى بها الباحث المنظمات عموما والأجهزة الادارية بها خاصة لتحقيق أقصى استفادة من الدراسة.**

**الاطار العام للبحث:**

**يتضمن الإطار العام للبحث ثلاثة أبواب:**

**الباب الأول: يحتوى على فصليين، والباب الثانى: يحتوى على فصليين، والباب الثالث: يحتوي على ثلاثة فصول، بالإضافة إلى الخاتمة ونتائج الدراسة والتوصيات، وذلك على النحو التالى:**

**الباب الأول**

**إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري**

**الفصل الأول: يتحدث عن اهمية العنصر البشري في الإدارة ويحتوي على مبحث تمهيدي وخمسة مباحث على النحو التالي:**

**المبحث الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.**

**المبحث الثاني: استفهامات إدارية.**

**المبحث الثالث: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الرابع: منهج النظم في الموارد البشرية.**

**المبحث الخامس: ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك المورد البشري.**

**الفصل الثاني: ويتحدث عن إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري ويتكون من ثلاثة مباحث:**

**المبحث الأول: متطلبات التمكين الإداري.**

**المبحث الثاني: مشكلة الادارة فى الدول النامية.**

**المبحث الثالث: الممارسات السلبية في إدارة الموارد البشرية.**

**الباب الثاني**

**التغيير .. والتطوير التنظيمى**

**ويتكون من فصليين :**

**الفصل الأول: عن التغيير ويتكون من مبحث تمهيدي وثمانية مباحث:**

**المبحث الأول: فلسفة التغـيير**

**المبحث الثاني: مراحل التغيير**

**المبحث الثالث: استراتيجيات التغــيير ومجالات التغير والتطوير.**

**المبحث الرابع: ادارة التغييــر**

**المبحث الخامس: الإرشادات العامة لإدارة التغيير ورياح النقد ومقاومة التغيير**

**الفصل الثاني: يتكلم عن التطوير التنظيمي وأهميته ويتكون من مبحث تمهيدي وستة مباحث:**

**المبحث الأول: تعريف التطوير التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه**

**المبحث الثاني: الرؤية الإستراتيجية لإعداد وتطوير التنظيم الإداري**

**المبحث الثالث: تصنيف أساليب التدخل للتطوير التنظيمي**

**المبحث الرابع: عرض موجز لبعض أساليب التدخل للتطوير التنظيمي**

**المبحث الخامس: التطوير التنظيمي والقلق الوظيفي**

**المبحث السادس: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير من أجل التمكين؟**

**الباب الثالث**

**التمكين الإداري النظريات والنماذج**

**ويتكون من ثلاثة فصول:**

**الفصل الأول: يتكلم فيه عن تمكين العاملين (أهميته – متطلباته – افتراضاته) ويتكون من مبحث تمهيدي وعشرة مباحث :**

**المبحث الأول: تعريف تمكين العاملين**

**المبحث الثاني: التمكين كإستراتيجية إدارية**

**المبحث الثالث: أهمية وأسباب تمكين العاملين ومتطلباته**

**المبحث الرابع: أساليب التمكين**

**المبحث الخامس: علاقة التمكين ببعض المفاهيم الادارية الأخرى**

**المبحث السادس: علاقة المفاهيم الإدارية الجديدة مع التمكين الادارى**

**المبحث السابع: تمكين العاملين وأهمية فكر الإدارة على المكشوف**

**المبحث الثامن: افتراضات التمكين وأهميته وأساليبه وعناصره**

**المبحث التاسع: نماذج التمكين**

**المبحث العاشر: مفاتيح التمكين**

**الفصل الثاني: ونتكلم فيه عن ركائز عملية التمكين الإداري والآثار المترتبة على تطبيقه ويتكون من سبعة مباحث:**

**المبحث الأول: ركائز عملية التمكين الإداري**

**المبحث الثاني: التمكين المميزات والعوائق**

**المبحث الثالث: ما يجب توفيره قبل بدء برنامج التمكين**

**المبحث الرابع: خطوات تمكين العاملين**

**المبحث الخامس: أسس ودرجات التمكين**

**المبحث السادس: مداخل وخصائص تمكين العاملين**

**المبحث السابع: تجارب الشركات الرائدة فى مجال التمكين**

**الفصل الثالث: يتكلم عن الدراسة الميدانية.**

# المبحث التمهيدي
# المتغيرات المحيطة وحتمية التغـــيير من خلال التمكين

**تسارعت في الآونة الأخيرة وتيرة المتغيرات المحيطة في العالم ككل، وتنوعت هذه المتغيرات ما بين ظهور فكر العولمة والتطور التكنولوجي الهائل والسريع وتطور نظم الاتصالات بشكل مذهل ، بالإضافة إلى ما يحدث في العالم من حولنا من تحالفات سياسية تؤثر بشكل مباشر علي الاقتصاد وتكتلات اقتصادية بغرض الاستحواذ على أكبر نصيب من حصة السوق ، بالإضافة إلي ما يحدث في مناطق متفرقة في العالم من توتر نتيجة تغير الخريطة الجغرافية والسياسية لبعض المناطق في العالم ، إضافة إلي انتشار العنف المسلح مما أوجد إحساساً عاماً بالخوف والحذر ينعكس علي النظم الاقتصادية السابقة ، الأمر الذي حدا بالعديد من الحكومات إلي اتخاذ إجراءات وتطبيق نظريات يكون من شأنها النهوض بالأداء الاقتصادي والإداري لمواجهة هذه المتغيرات ، وقد استلزم ذلك في بعض الأحيان تغيير بعض هذه الحكومات أو اتخاذ إجراءات أكثر شفافية لعرض المعلومات لتكون متاحة للجميع.**

**ظهور مفهوم العولمة(1):**

**والعولمة في صورتها الحالية ليست هي الأولي في تاريخ البشرية فقد سبقتها عدة محـــاولات تستهدف خضوع النشاط الاقتصادي إلي قواعد واحدة ، وقد تبلورت الصورة الحالية للعولمة عقب سقوط الاتحاد السوفيتي ، واستهدفت هذه الصورة من العولمة قيام نظام اقتصادي دولي يقوم علي نظام نقدي دولي يضع قواعده صندوق النقد الدولي ونظام مالي يضع قواعده البنك الدولي ، وتم استكمال ملامحها بإنشاء منظمة التجارة العالمية لكي تضع قواعد النظام التجاري الدولي من أجل تنمية التجارة بين الدول ووضع قواعد السلوك في هذا المجال ، وقد ساعد علي ذلك تقدم التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات ، وكان نتيجة العولمة ظهور الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات وتحرير التجارة الدولية وإزالة العوائق أمام تدفق رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية ، وذلك كله من خلال اتفاقيات دولية تفرض التزامات على الدول الأطراف لكي تضع قوانينها الوطنية وفقاً للإطار الذي رسمته هذه الاتفاقيات.**

---

([1]) أحمد عبد الفتاح مطر، الخوف والتطوير التنظيمي، وايد ســـيرفيس للاســـتشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط1، 2002 ص246.

وعلى ذلك فقد فرضت العولمة نظاماً جديداً للعلاقات الدولية، فبعد أن كانت الدولة من قبل تتعامل مع غيرها من داخل حدودها ، أدى التطور في العلاقات إلي إلغاء هذه الحدود اعتماداً على ثورة التكنولوجيا والاتصالات ، بالإضافة إلى تراجع السيادة الوطنية للدول أمام متطلبات المجتمع الدولي لحماية مصالحه المشتركة .

والعولمة هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول ليكون العالم أشبه بسوق موحدة ضخمة تضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الاقتصادي العالمي، وهو ما يعتبر في حد ذاته امتداداً طبيعياً لانسياب المعارف ويسر تداولها بين الدول وهو الشعور الذي أسفر عن إنشاء تكتلات اقتصادية وتجارية وظهور ترتيبات مختلفة الأبعاد والأنماط والتوجيهات واتسع نطاقها ليشمل عدداً كبيراً من الدول للحصول على مساحة ضخمة من السوق، وتطورت الأحداث ليعلن فيما بعد عن ظهور منظمة التجارة العالمية التي تحكم هذه المعاملات والتكتلات الاقتصادية وقامت علي عدد من المبادئ الهامة مثل عدم التمييز بين الدول الأعضاء وإعطاء الجميع نفس الحقوق وتحميلهم بنفس الالتزامات ومبدأ الشفافية ومبدأ المفاوضات التجارية ومبدأ المعاملة التفضيلية والذي يسمح للدول النامية بعلاقات أفضل مع الدول المتقدمة ومبدأ التبادلية بين الدول الأعضاء .

وتجدر الإشارة إلي أن أهم الانتقادات التي وجهت إلى العولمة كان افتقادها إلى الطابع الإنساني والأخلاقي ، الأمر الذي استدعي ضرورة إضفاء هذا الطابع على أعمال المنظمة .

**التطور التكنولوجي والاتصالات(1):**

**التطور التكنولوجي الهائل الذي ظهر في نهاية القرن الماضي واستمر في بدايات هذا القرن ، وتمثل في تقنيات الحاسبات الآلية وتنوع استخداماتها والاعتماد عليها بشكل مباشر في شتى مجالات الحياة وما استتبعه من ثورة كاملة في نظم الاتصالات جعل العالم كله عبارة عن قرية صغيرة لا تخفى فيها خافية ، وأصبح الاعتماد على نظم الأقمار الاصطناعية في الاتصالات أكثر يسراً أو سهولة الأمر الذي سهل معه سهولة تداول المعلومات والأخبار من أدنى العالم إلى أقصاه وأصبحت المعلومة لا يمكن إخفائها ، ولذلك فقد استتبعت هذه التطورات ضرورة إعادة تنظيم المؤسسات والمنظمات العاملة في الدولة سواء حكومية أو خاصة لتواجه تدفق المعلومات والاتصالات السلبية أو الإيجابية بشكل يؤهلها من الاستفادة بالتطور التكنولوجي في الاتصالات بما يخدم مصالحها ، وهو ما استتبع أن تتخذ هذه المنظمات أساليب التغيير والتطوير لتواكب هذه التحولات لتستمر باقية .**

**تغيير الخريطة السياسية في العالم :**

**مما لاشك فيه أن تاريخ 2001/9/11 قد أصبح هو التاريخ الذي تغيرت من بعده كل الأحداث في العالم ، وترتبت عليه أحداث عالمية لا يمكن تجاهل تأثيرها علي دول العالم الثالث بشكل عام والاقتصاديات العالمية بشكل خاص.**

(1) متولي السيد، الإصلاح الإداري كمدخل لإصلاح الجهاز الإداري، مؤتمر تطوير الوحدات الإدارية، القاهرة، 2006 ص12.

ونتيجة لهذا التغير الكبير أصبحت سيطرة القطب الأوحد في العالم [الولايات المتحدة الأمريكية] هي المتحكمة في السياسة الدولية ومن ثم أصبحت العلاقات الدولية والسياسية وبالتبعية الاقتصادية، تقاس من خلال مدي تعاون الدول مع السياسة الأمريكية والتي أصبحت هي القوة العظمي الوحيدة في العالم بعد انهيار الاتحاد السوفيتي والذي كان بمثابة قوة عظمي تضم تحالفات وتكتلات اقتصادية خاصة بها تعمل علي إحداث توازن ، ولكن بعد تفكك هذا الاتحاد أصبحت أمريكا صاحبة الكلمة العليا والأولي والأخيرة في السياسة والاقتصاديات وهو ما أوجد نوعين من الدول (دول تهرول نحو السياسة الأمريكية تجنبا لأي مضاعفات في أنظمتها السياسية والاقتصادية ، ودول ظلت تواجه بالشعارات والتنديد السياسة الأمريكية وما تتخذه من إجراءات ضد الدول التي لا تنساق في التحالفات الأمريكية).

وقد انعكست هذه المتغيرات [في العلاقات السياسية] علي الجوانب الاقتصادية في الدول بالشكل الذي حاولت فيه الدول الحليفة وغير الحليفة إعادة هيكلة أوضاعها وأنظمتها لتستوعب آثار هذه المتغيرات عليها سواء الإيجابية في الدول الحليفة أو بمواجهة الآثار السلبية في الدول غير الحليفة.

اتجاه الحكومات نحو فكر الإصلاح ( الحوكمة ):

يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة التي لها مردود واضح علي سياسات الدول وبالتالي علاقتها الاقتصادية بينها وبين المجتمع الدولي من حولها ، فاتخاذ الحكومات إجراءات نحو إصلاح أدائها السياسي والاقتصادي والإداري ، وعرض المعلومات المتاحة بشفافية يلقي بظلاله بشكل واضح علي مدي إمكانية تقدم هذه الدول واستعدادها للمنافسة في ضوء معلومات متاحة واتصالات متطورة(1)، ومن خلال فكر الإصلاح يتم إجراء تعديلات وإصلاحات على كافة الأصعدة في كل الدوائر والقطاعات المتصلة بعمل الدولة وتنفيذ إجراءات من شأنها تفعيل إدارة هذه المؤسسات والمنظمات بفكر إداري متطور قادر علي أن يرقي بالأداء لينافس في ظل المجتمع الدولي ،

---

([1]) فؤاد محمد القاضي: نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، القاهرة، غير معلوم الناشر ص66.

ولعل من الأمثلة الواضحة في هذا الصدد ما اتخذ في بعض دول الخليج العربي مثل السعودية والكويت والبحرين من إنشاء مجالس شوري وانتخابات حرة ديمقراطية للمجالس المحلية في البلاد ، ومن أبرز هذه الأمثلة ما تم في مصر من إتاحة الترشيح لرئاسة الجمهورية بالانتخاب الحر بين المرشحين المتقدمين لشغل هذا المنصب ، وهو الفكر الذي استتبع معه أداء انتخابات حرة للمجلس النيابي المصري وظهور فئة جديدة من الرأي المعارض للحكومة يستطيع أن يقيم أدائها ويعمل علي مناقشة ما يعرض من قوانين بشكل جيد لما يخدم مصالح الوطن .

**تنامي العنف المسلح:**

وهو من المتغيرات الهامة التي تؤثر في الحكومات والنظم العاملة، فقد أدي تنامي ظاهرة العنف المسلح إلي إضعاف المسيرة الاقتصادية لبعض الدول خاصة إذا ما كان هذا العنف المسلح ينصب علي قطاع معين من قطاعات التنمية في البلاد، فعلي سبيل المثال استهداف السياحة يؤثر بشكل مباشر علي الاستثمار في هذا المجال، واستهداف المناطق النفطية في العالم يؤثر على سعر البترول في العالم، ونحن نشاهد ونسمع عن انفجارات وعمليات إرهابية وتوتر عام في بقاع عديدة في العالم منها شعوب تحاول أن تدفع عن نفسها نيران الاحتلال وتكافح بمشروعية لإنهائه ، ومنها جماعات ترغب في إضعاف الحكومات حتى ترضخ لها وتؤلب شعوبها عليها وبين هذه وتلك ، تتراوح إجراءات الحكومات والنظم بين الحفاظ علي الجبهة الداخلية ومواجهة هذه الظواهر التي تؤثر بالسلب علي الاقتصاد ، وهو ما استدعي اتخاذ هذه الحكومات إجراءات لإعادة هيكلة أنظمتها ومؤسساتها لتواجه هذه الحالات بالشكل الذي يضمن بقاء المؤسسة - والنظام عموماً - قادراً على الوفاء بالتزاماته نحو الشعب في ظل هذا التوتر الذي أصاب العالم كله.

**ظهور فكر الخصخصة :**

**يعتبر فكر الخصخصة نتيجة مباشرة للمتغيرات العالمية من حولنا والتي توجب إحداث التغييرات اللازمة حتى تستطيع الحكومات والمنظمات أداء ما هو موكول إليها من مهام وتنفيذ خططها نحو المنافسة، والخصخصة كما هو واضح من اسمها، هي الاتجاه نحو القطاع الخاص لإدارة المنشآت التي كانت تتولى إدارتها الحكومات حتى تتفرغ الحكومات لأداء مهامها بشكل أفضل وبتركيز أكثر ، وهو ما استتبع أن تبيع الدولة للقطاع الخاص جانب من مشروعاتها التي تشرف عليها ليتولى القطاع الخاص إدارتها بالشكل الذي يحقق معه أهداف المنظمة ويعود علي خزينة الدولة بالعائد المادي الذي تستغله في إدارة مشروعات حيوية أخري لصالح الشعوب(1).**

**وقد ظهرت فكرة الخصخصة في الآونة الأخيرة نتيجة عجز بعض الحكومات عن إدارة منشآتها المملوكة لها ، وظهور العجز في الموازنات الحكومية وعدم إمكانية بعض الدول تحقيق فائض أرباح في شركاتها بل وصل الأمر إلي تحقيق خسائر في بعض الأحيان وإرجاع ذلك إلى سوء إدارة الدولة لهذه المرافق، الأمر الذي أوجد رغبة لدي هذه الحكومات في ضرورة التخلص من هذا العبء الذي يمثل عائقاً أمام الدول لمباشرة مهامها الرئيسية الموكولة إليها تجاه شعوبها، مما حدا بهذه الدول نحو بيع هذه المؤسسات والمنشآت للقطاع الخاص ليتولى إدارتها ويرفع عن كاهل الدولة عبء خسارتها .**

**ويؤخذ على فكر الخصخصة عدم تقدير ظروف العاملين في ظل الفكر الجديد للإدارة وهو الفكر القائم علي تحقيق الربح وتطوير الأداء ، وما يستتبع ذلك من الاستغناء عن جانب من العمالة اليدوية وإحلال الآلات والتكنولوجيا بدلاً منها وإدارة العمل بشكل أكثر انضباطاً، الأمر الذي يراه العاملون تغييراً في ظروف العمل بين الإدارة السابقة والإدارة الحالية في ظل الفكر الجديد .**

**المتغيرات الداخلية:**

---

([1]) أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، 2005 ص78.

**لا يجب علينا أن نهمل أثر المتغيرات الداخلية التي تؤثر علي المنظمة أو المؤسسة والتي تدفع القائمين عليها إلى ضرورة إحداث التغيير، ومن أمثلة هذه المتغيرات :**

**تغير الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج والأساليب الفنية في إدارة الإنتاج.**

**تغير وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.**

**تغير أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة.**

**تغير علاقات العمل بين الإدارة والعاملين، وبين السلطة والمسئوليات، وبين منفذي سياسة السلطة.**

**تغير في هيكل العمالة التنظيمي والوظائف.**

**تغير في الاتصالات داخل المؤسسة والخسارة ودرجة المعلومات المتاحة للعاملين.**

**وهذه التغيرات تحتم علي المؤسسات ضرورة إحداث التغيير للتكيف معها، وستواجه المنظمات الغير قادرة علي مواجهة هذه المتغيرات الفشل في تحقيق أهدافها المرجوة ، وعدم إمكانية التطور لتبقي داخل دائرة المنافسة مع مثيلاتها في المجتمع المتطور بسرعة .**

**التمكين وإدارة الموارد البشرية**

**يعد الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية موضوعاً مهماً؛ لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.**

**تكمن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة عوالمه وأعماقه، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسبر أغوارها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها.**

**إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية.**

**لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع ما زالت الإدارات العالمية في شركات العالم غرباً وشرقاً تتناوله بحذر مرات وبشكوك مرات أخرى وريبة أحياناً وباهتمام ورعاية أحياناً ثانية، وهو موضوع التمكين في الإدارة(1).**

**وقد بدأت الأدبيات الغربية تهتم بموضوع التمكين الذي يتضمن منح المرءوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسئولية بشكل أكبر. وقد تزامن ذلك مع انحسار دور النقابات العمالية ودور القطاع الحكومي والمؤسسات العامة وتخفيف القوانين Deregulations والتشريعات التي كانت تُفرض بواسطة الدول. وقد صدرت مئات المقالات والمؤلفات والأبحاث الأجنبية في موضوع التمكين خلال السنوات العشر الماضية لما لهذا الموضوع من أهمية في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح المُلزمة، وتزامن مع الاهتمام بموضوع التمكين في الأدبيات الغربية تواضع ما نشر في العالم العربي والإسلامي في هذا الموضوع الهام ، حيث لا توجد إلا إشارات قليلة جداً مما جعل الباحث يهتم بهذا الموضوع الجديد والشيق وما دار من صعوبة بحث في هذا الموضوع قلة الكتابات العربية وكثرة الكتابات باللغة الإنجليزية علماً بأن الباحث والكاتب العربي يحتاج إلى بذل المزيد من الاهتمام والدراسة بسبب تواضع ما نشر في العالم العربي في هذه المجالات.**

**تحول نظم الإدارة في مصر:**

**يمر المجتمع المصري في الفترة الحالية بمرحلة انتقالية تستلزم تحولاً في نظم الإدارة .**

**ففي ظل تحديات المحيطة اصبح التحدي الحقيقي لكافة المؤسسات هو إن تتفهم وتواجه التحولات الحادثة من حولها في العالم في الآونة الأخيرة، والتي من مؤشراتها :**

---

([1]) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، سنة 1994 ص16.

مشاركة القطاع الخاص وقطاع الأعمال في الإدارة بدلاً من الهيمنة الحكومية عليها.

تطوير أداء الخدمات الجماهيرية.

تطبيق فكر الأسواق المفتوحة والتكتلات الاقتصادية.

استخدامات النظم الحديثة والإلكترونية في تطوير الإدارة.

القوي الاقتصادية العالمية ودورها الواضح علي اقتصاديات الدول النامية.

زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية أدائه.

وبالتالي يمكن القول بأن هناك حاجة لدي جميع المؤسسات في الدولة لتطوير نفسها لمواكبة هذه المتغيرات، واتخاذ ما تراه مناسباً لها لتتطور ولتكون قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات المحيطة.

ولمواجهة هذه المتغيرات في مصر، لابد وأن تلتزم الدولة والحكومات والمنظمات والمؤسسات بفكر متكامل للإصلاح الشامل للسياسات الإدارية والتي تدار بها المؤسسات ، وليس خافياً أن من أهم أوجه القصور التي أعاقت النمو في المؤسسات المصرية هو النقص في القدرات الإدارية وانخفاض روح التنافس والإبداع.

والمنظمات المصرية مطالبة بإحداث ثورة إدارية حقيقية في أنظمتها الإدارية والاقتصادية واتخاذ إجراءات من شأنها الاستمرارية في السوق وأداء ما هو موكول إليها من مهام وأهداف ، ومن هذه الإجراءات(1):

تبني المعايير العالمية للمنافسة التي تلتزم بها المنظمات ، وتواجد هذه المعايير في المنظمات المصرية يؤهلها للدخول في غمار المنافسة الحقيقية مع المنظمات المنافسة العالمية .

تنمية الموارد البشرية ، حيث أن المورد البشري هو الذي يحكم القدرة علي التنافس في الاقتصاد العالمي ، وتتميز البيئة المصرية بوفرة العنصر البشري ، ولكن يلزم تأهيله وتدريبه وتوجيهه للمجال الصحيح ليكون أفضل استثمار لهذا المورد.

---

([1]) محمود أحمد الخطيب، الإدارة العلمية للموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002 ص70.

التوسع في أعمال البحث والتطوير وزيادة الاستثمار الجيد في البحث والتطوير يرفع المنظمة إلي مصاف المنافسة مع المثيلات .

تعزيز قدرة القيادات الإدارية وتنمية مهاراتهم وإكسابهم روح القيادة والإدارة الجيدة مما يؤهلهم لاتخاذ قراراتهم في بيئة جيدة ، ويلزم علي المدير أن يكون علي دراية شاملة وعميقة بالمنافسين والأسواق المحيطة وأن يتمتع بالمرونة التي تتيح له التعامل مع المتطلبات المحلية والعالمية المتغيرة .

إعداد استراتيجية عمل للتنافس والتنمية ، وذلك بأن تبدأ الإدارة في تغيير فهمها غير الاستراتيجي وغير التنافسي لتبدأ في النظر للمدى البعيد وإعداد رؤية إستراتيجية كاملة للتنمية علي المدى البعيد .

تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة لرفع كفاءة معدلات النشاط الإنتاجي، وخاصة في المنظمات والمؤسسات التي تتميز بإنتاجها وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة لضمان الاستفادة الكاملة من هذه الموارد بالشكل الذي يحقق أفضل استثمار لها .

وتواجه المنظمات المصرية مع بداية القرن الواحد والعشرين عصراً جديداً بدأت تتشكل معالمه وتتحدد في التعمق المتزايد للديموقراطية السياسية بكل ما تعنيه من حرية الرأي والمشاركة في المعلومات ، كما يتسم هذا العصر بسيادة ظاهرة العولمة والمنافسة التي تستند إلى الإبداعات العلمية والتطورات التكنولوجية خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(1) ، كما يضاف إلى ذلك تزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع ، وصار نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتكنولوجي سمة هذا العصر.

---

(1) متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002 ص45.

فالتغيير والابتكار والقدرة علي التآلف مع الظروف الجديدة سيأتي من أفراد بعيدين عن مراكز القرار والسيطرة في المنظمات ، والذين لا يقبعون علي قمة الهرم الإداري ، ولذا فإن الأفراد ذوي المعرفة هم مفتاح النجاح في هذا العصر لأنهم المورد الذي لا يمكن تقليده كما أنهم من أهم الموارد التي يمكن أن نوظفها بفاعلية.

وقد فرضت هذه المتغيرات على الإدارة ، احترام إضافات وإبداعات العقل البشري في جميع المستويات ، واستقطابها والعمل علي تحفيزها للمشاركة في الإدارة ، كما فرضت أيضا علي الإدارة التخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية التي كانت تتعامل خلالها مع المورد البشري باعتباره عامل أجير ، كما فرضت عليها الأخذ بمبادئ ومناهج وأساليب إدارية حديثة تعكس آثار تحولات ومتغيرات هذا العصر علي المفاهيم والأساليب والمهارات الإدارية .

ومما لا شك فيه أن إحداث التغيير في المؤسسة إنما يجب أن يخضع لسلسلة من الإجراءات والخطوات المدروسة بدقة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط والمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة .

# الباب الأول
# إدارة الموارد البشرية والتمكين الإداري

# الفصل الأول

# أهمية العنصر البشري فى الادارة

**المبحث التمهيدي :**

**العنصر البشري هو أهم مورد يجب أن يناله التغيير والتطوير، والعنصر البشري هو الرأسمال الرئيسي الذي يجب أن تعتمد عليه المنظمة في إحداث التطوير التنظيمي وقد ظهرت تعريفات عدة للإدارة تدلل وتؤكد على أهمية العنصر البشري بوضوح في تنفيذ فكر الإدارة.**

**فمثلا : هي توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك وهــي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم وهي إدارة العنصر البشري لتحقيق هدف المنظمـة.**

**وقد أوضحت استثمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو) أن 90% قرروا أن العنصر البشري هام جداً في حين أجاب 10% بأن العنصر البشري هام في حين أنه لا توجد إجابة توضح بأن العنصر البشري غير هام.**

**وقد عرف هربرت سيمون ودونالد شمبثرج الإدارة تعريفا بسيطا :**

**"عندما يتعاون شخصان لدحرجة حجر لا يمكنه أن يتحرك وحده فإن عناصر الإدارة تظهر".**

**ومن خلال هذا التعريف تتضح عناصر الإدارة بالفعل ...**

**1 - العنصر البشري**

**2 - العمل الذي يؤديه**

**3 - تكامل العنصر البشري مع العمل المطلوب لتحقيق الهدف**

**ومن هنا كان المحور الرئيسي الواجب أن ترتكز عليه الإدارة هو العنصر البشري ومن هذا السياق يرى الباحث أن إدارة الأفراد وليست إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل المقام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية وان كان بالطبع لا يصح الفصل الكامل بين إدارة الموارد البشرية والمقومات المادية والتخصصية للمنظمة فهما وجهان لعملة واحدة تكون في النهاية منظومة لتحقيق أهداف المنظمة.**

**والاهتمام بالموارد البشرية جعلت الكثيرين من الاقتصاديين وغيرهم ينادون بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية أكثر من الاهتمام بالآلات، والموارد البشرية تعتبر من الأصول ذات القيم العالية، وإغفال ذلك يؤدي الى إغفال بند هام من أصول الميزانية الحقيقية للمنظمة وهو ما يدعو الى استثمار هذه الموارد البشرية وادارتها بشكل جيد لتحقق نفعاً وربحاً للمنظمة .**

## المبحث الأول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

**تسبب ظهور فكر العولمة الذي أصبح يواجه المنظمات والشركات في فرض تحديات كثيرة علي إدارة الموارد البشرية نوجزها في النقاط التالية..**

**ضرورة مراعاة مدي تطابق سياسات وأهداف وبرامج المنظمة وما تقوم به إدارة الموارد البشرية من سياسات لتحقيق هذه الأهداف.**

**ويستلزم الأمر إعادة النظر في المقاييس التي كانت تستخدم لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية لتحقيق رضاء المستهلك وتحسين الأداء الوظيفي وخفض التكاليف وزيادة الأنتاجية والمحافظة علي الجودة قيادة المنظمة نحو تحقيق مزايا تنافسية باستمرار(1) والمقصود بها استثمار قدرات المنظمة الذاتية من الموارد البشرية والمهارات والمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.**

**وتستطيع إدارة الموارد البشرية تدعيم عوامل نجاح المنظمة والمساهمة في تحقيق المزايا التنافسية لها عن طريق رسم الاستراتيجيات والسياسات التي تسير عليها المنظمة واستخدام مواردها البشرية لتحقيق هذه المزايا.**

**تأثير طبيعة سوق العمل .. من حيث التنوع في قوة العمل كدخول فئات عمل لسوق العمل تختلف من حيث السن والجنس ودرجة التعليم والمهارات التي يتقنونها**

---

(1) مصطفي محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2002، ص17.

كما تغيرت اتجاهات سوق العمل .. وأصبح سوق العمل حالياً يتطلب كفاءات بعينها وعمالة ذات تدريب فني مرتفع ومعرفة بلغات الحاسب الألي ومستوي متقدم في استخدام التكنولوجيا.

ضرورة وضع برامج تدريب العاملين والرقي بمستوي أدائهم ليتناسب مع تحديات السوق العالمي والرقي بمستوي أدائهم ليتناسب مع تحديات السوق العالمي مع مراعاة أن:

- الموارد البشرية عملاء الداخل.

فكما يجب أن تحافظ المنظمة علي ثقة عملائها الخارجيين وتنال رضاهم وتلبي احتياجاتهم فيجب أن تحاول جاهدة لإرضاء رغبات عملائها الداخليين وهم مواردها البشرية علي كافة الاصعدة لضمان رضاهم وتحفيزهم علي حسن الأداء.

- مراعاة المشاركة الكاملة للموارد البشرية.

حيث لم تعد العلاقة في المنظمات الكبري حالياً علاقة رئيس بالمرؤوس.. وإنما علاقة مشاركة كاملة في صنع القررات والسياسات.

تطبيق نظم إدارة مرنة.. حيث يستلزم الأمر مواجهة التغييرات المحيطة بالبنية الخارجية أن تكون المنظمة دائما جاهزة للتغيير المستمر لتتكيف مع تغير الظروف المحيطة في ذلك.. قد تلجأ إلي الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين للقيام بوظائف محددة في إدارة الموارد البشرية كالتعيين أو وضع برامج التحضير أو تقييم الأداء.

كما أنها قد تلجأ إلي إعادة هيكلة المنظمة من حيث هياكلها التنظيمية علي النحو الذي يحقق كفاءة الأداء بدقة ومواجهة المنافسة المحيطة، مثل تقليل المستويات الاشرافية وزيادة أساليب الاتصالات والتحول من القرار الرئاسي أو الفردي إلي أسلوب المشاركة والتمكين مع الأخذ في الاعتبار دائما أنه لا يوجد تشكيل تنظيمي أمثل لكل المنظمات.. وإنما يتشكل الهيكل التنظيمي حسب طبيعة الأداء والأهداف والرسالة.. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراُ كبيراُ في تطوير الهياكل التنظيمية لتحقق لها التكيف بما يتناسب وظروف البيئة المحيطة..

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في حالة وجوب التطوير والتغيير حيث تضطلع الإدارة بدورها في هذا المجال وتقوم برسم وتنفيذ استراتيجيات التغيير واعادة الهيكلة ودعم فكر التغيير لدي الموارد البشرية العاملة في المنظمة وزيادة قدر الثقافة التنظيمية لديهم وترسيخ قيمة ومعتقدات العمل من حيث الالتزام والجودة والاتقان ونقد الذات ونجاح عمل الفريق والتطوير المستمر.

كيف تواجه إدارات الموارد البشرية هذه التحديات:

ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية في المنظمة مواجهة التحديات في البيئة المحيطة.. فإنه يجب عليها:

- الحصول علي الدعم المطلق من الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الهامة.

- تأهيل وتدريب الكوادر والعاملين بإدارات الموارد البشرية مما يدفعهم إلي زيادة قدرتهم علي أتخاذ قرارات بشكل أكثر فاعلية .

- وجود تعاون فعال بين إدارة الموارد البشرية وإدارات المنظمة الأخري لتسهيل تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.

- دراسة نقاط القوة والضعف لأدارة الموارد البشرية والعمل علي التحسين والتطوير المستمر. ومحاولة التغلب علي نقاط الضعف وتحويلها إلي نقاط قوة تدعم أهداف ورسالة المنظمة.

- وتطوير وابتكار أفكار وسياسات تعمل علي تنفيذ خطط إدارة الموارد البشرية في رسم استراتيجيات التطوير والتغيير في المنظمة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وذلك علي طريق استثمار كل ماهو متاح من موارد بشرية بالشكل الأمثل بما يتماشي مع الاستراتيجية الموضوعة للتغيير

## المبحث الثاني استفهامات ادارية

### 1/2: إدارة الموارد البشرية أم إدارة الافراد؟

**مصطلح إدارة الموارد البشرية يعبر عن أهمية الإنسان، وقد بدأت العناوين تتغير من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.**

**والفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ليس فرقاً في المحتوى وإنما هناك فرق جوهري في المنطق الفكري لكل منهما ، ففي إدارة الأفراد ينظر للأفراد على إنهم تابعين للمنظمة أما في إدارة الموارد البشرية ، فالأفراد مهمين في حد ذاتهم حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص مستقل وليس ككيان تابع ، وهي وجهة نظر توضح الخط الجديد في الفكر الإداري المعاصر حول كرامة الإنسان كإنسان له قدرته على التفاوض والاختيار .**

**ويقودنا الحديث عن أهمية العنصر البشري وأثره على تنفيذ فكر الإدارة إلى الحديث بشكل موجز عن تخطيط الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها لتحقيق أقصى استفادة للمنظمة كمدخل هام لمعرفة أفضل أساليب تخطيط الموارد البشرية ومن ثم تحقيق أقصى استفادة منها، وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .**

### 2/2: الناس كبشر أولا ، ثم كموارد ثانيا أم العكس؟

**وهو ما يعنى أنه يجب أن نراعى الخصائص النفسية والاجتماعية للعاملين كبشر حتى ننجح في توظيفهم وتقديرهم، وأن نفهم محددات السلوك المطلوبة لإحداث التطوير، وكذلك توفير المناخ المناسب لاستثمار طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم [1] من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية.**

---

([1]) حســـين موسى راغب، أحمد محمد عبد الله. مقدمة فى السلوك الإنسانى وتطبيقاته فى المجال الإدارى، الطبعة الأولى، غير معروف سنة النشر ص66.

والعنصر البشرى هو العنصر الأهم والأثمن في الموارد التنظيمية والأكثر تأثيراً في المنظمة ، وهو يعد المحرك الرئيسي الذي يتسبب في نجاح وفشل سياسة المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، لذلك فإن عملية إعادة تأهيل العنصر البشري تعد من أعقد وأصعب جوانب الإعداد والتطوير التنظيمي حيث أن العنصر البشري يكون متداخلا بشكل رئيسي مع مختلف الجوانب الأخرى داخل المنظمة ، وإعادة تأهيل العنصر البشري داخل المنظمة تختلف من حيث الناحية المهنية أو النوعية أو العمرية وذلك حسب متطلبات إستراتيجية التغيير والتطوير المتبعة .

وعادة ما ترتبط عملية إعادة التأهيل بتخفيض العمالة مثل: تخفيض العمالة الكتابية والتي يسهل تحويلها إلى الآلية باستخدام الحاسبات الأمر الذي يستتبع إعادة تهيئة هذه العمالة في مجالات أخرى للاستفادة منها.

3/3: الإدارة هل هي إدارة العنصر البشرى أم ادارة باقى الأصول؟

المتابع للفكر الإداري المعاصر يرى أن الإدارة هي إدارة العنصر البشرى، وهي حقيقة نادي بها كثير من علماء الإدارة وأصبح المصطلح الانجليزي (Management is Personal Administration)
أو "الإدارة هي إدارة الأفراد"(1) هو المصطلح الأشهر في عالم الإدارة .

ويبدو أن هذه الفكرة قد راجت وانتشرت في عالم الإدارة وأصبح يقال أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد .
إن الموارد البشرية الكامنة في أي منشأة هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد ، ومصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها ، وكثير من المنظمات اكتشفت أن سر نجاحها إنما يكمن في حسن إدارتها واستفادتها من مواردها البشرية، وقد دفع الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها الكثير من اقتصادي العالم للمناداة بالاهتمام بالعنصر البشري باعتباره اغلي الموارد ، حيث أن قوة العمل المتعلمة جيدا والمدربة جيدا ليست فقط موردا اقتصاديا ولكنها من اغلي الموارد ، وإغفال حقيقة أن المورد البشري هو المورد الرئيسي للمنظمة يؤدي إلى عدم التعامل مع العنصر البشري بالأهمية المطلوبة والجديرة بها، بل علي العكس يجب أن يعامل المورد البشرى على أساس أنه رأس مال وباعتباره المفتاح الرئيسي لتقدم المنظمة وهو ما يتطلب إدارة العنصر البشري بشكل جيد علي أساس أنه أصل من أصول المنظمة .

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، سنة 2002، ص23.

**المبحث الثالث أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية**

**إذا كانت الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وإذا كان المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي ، فيجب أن نتساءل عن السبب وراء الاهتمام المتزايد بادارة الموارد البشرية .**

**فالإتجاه الإدارى الجديد يركز على العنصر البشرى بإعتباره هو المورد الإستراتيجيى للمنظمة.. وهذا المصطلح يطلق على أهم عناصر نجاح العملية الإدارية.**

**ويعرف المورد الإستراتيجى بأنه ذلك المورد الذى يصعب على أى منظمة أخرى غير تلك التى تحتكره أن تقوم بنسخه أو تقليده(1).**

**وقد أصبح من السهل على كل المنظمات حاليا الإستعانة بنفس الآلات والتكنولوجيا وبرامج العمل المختلفة المتاحة للجميع ولكن يبقى عنصر الترجيح دائما هو العنصر البشرى الذى تختلف بصمته من منظمة إلى أخرى.**

**ومن هنا فإنه لم يتبق للمنظمة سبيلاً سوى تنمية وتطوير مواردها البشرية وهو العنصر الوحيد الذى يرجح منظمة على أخرى، وبالطبع فإن تبنى مفهوم التمكين يؤثر على نمط القيادة فى المنظمة وأيضا على الهيكل التنظيمى ونظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء وأساليب الرقابة.**

**وقد أثبتت كثير من الدراسات أن معظم الموظفين يستخدمون أقل من 50 % من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها وهو ما أرجعته الدراسات إلى عدم الاستغلال الأمثل لطاقات هؤلاء الموظفين من جانب إداراتهم ، حيث إن الاستغلال الجيد للموارد البشرية يؤدى إلى تحسين إنتاجية الأفراد، ووجود اختلافات فردية بين البشر واختلاف في دوافع الإنسان من فترة لأخرى في حياته يحتم على الإدارة الخبيرة أن تكون على دراية بكيفية التعامل مع هذه الاختلافات فما يكون ملائماً لفرد لا يكون ملائماً لفرد آخر، فالموارد البشرية المتعلمة لها متطلبات وظيفية وحياتية تختلف عن الموارد البشرية غير المتعلمة .**

---

(1) عطية حســـن الأفندى، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراســـات السياسية، جامعة القاهرة، سنة 1994، ص46.

## المبحث الرابع منهج النظم في الموارد البشرية

**هناك منهجان في إدارة الموارد البشرية نشير إلى كل منهما بشيء من الإيجاز:**

**1/4: المنهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية:**

**ووفق هذا المنهج تكون إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الإجراءات غير مرتبطة ببعضها ولا يوجد بينها علاقة أو رابطة مثل الاختيار والتعيين والتدريب والأجور وساعات العمل والتأخير والغياب والمكافآت ...... إلخ ولا توجد بينهما أي روابط فرعية أو أصلية، فكل الإجراءات السابق بيانها تتم عن طريق الإدارة العليا ودون مراعاة للأهداف المرجوة من اتخاذها وقد لا تحقق أهداف المنظمة ذاتها ، وبمعنى آخر فانه في ظل المنهج التقليدي فان الأمر لا يقتصر على عدم وجود ربط واضح وصريح في إجراءات إدارة الموارد البشرية بل إن القصور يظهر بسبب وجود خلل واضح فى عملية إدارة العنصر البشرى ككل.**

**2/4: المنهج المقترح لإدارة الموارد البشرية:**

**مع ظهور الدراسات والبحوث في العلوم الإدارية، ظهرت فرص جديدة لتحسين فعالية المنظمات، وفي ظل التأكيد على أنه يجب إيجاد نظام متكامل يركز علي العلاقة المباشرة بين أهداف المنظمة وبين النظم الفرعية لإدارة الموارد البشرية، فإنه من الممكن معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ككل وبين أهداف المنظمة ككل فأهداف المنظمة يجب أن تحوي تفهماً كاملاً لدوافع الأفراد بحيث تكون أهداف الأفراد جزءاً واضحاً ولا يتجزأ من أهداف المنظمة .**

**وبناء على هذه الأهداف، فان عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية الأولى في هذا النظام من ناحية انتقاء الأفراد والاستقطاب والتعيين ، ويكون أيضا من الطبيعي دراسة نظام الحوافز بشكل عام، وكذلك أنظمة الاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة، وابتكار نظام للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، ونظام علاقات العمل، كما أن تحليل النتائج ضروري لمعرفة أوجه القصور والخلل التي أدت إلي الأداء الضعيف، وهو ما يستوجب إيجاد نظام قوي للمعلومات وإدارتها وتحليلها وعرض نتائجها بشفافية علي الإدارة لاتخاذ ما تراه مناسبا حيالها.**

إن هذا الاختيار يجب أن يكون قادراً على تصوير العلاقة بين الأجزاء الفرعية للإجراءات التي تتم داخل المنظمة وبين أهداف المنظمة على أنها أساس متين ومتكامل وقادر علي تحفيز الإدارة علي الأداء الأفضل .

## المبحث الخامس ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك المورد البشري

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات الهامة التي تهدف للتعرف على مدى إمكانية نجاح التطوير المؤسسي للمنظمات حيث أن المواقف العملية أثبتت أن هناك اختلافات بين القيم والمبادئ التي تتبناها المنظمات الناجحة لتسيير أعمالها سواء على المستوى الداخلي أو في البيئة المحيطة عن تلك القيم والمبادئ التي تتبناها المنظمات المتعثرة.

**1/5: مفهوم الثقافة التنظيمية:**

ظهرت عدة تعريفات للثقافة التنظيمية.. نذكر منها(1):

- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون ميزة تنافسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- انعكاس ثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة.
- مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية والمعلومات المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد المشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ص78.

**ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الثقافة التنظيمية يؤثر في نجاح أو فشل التقييم ولكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات، فالثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية تختلف عن الثقافة التنظيمية للمنظمات الهادفة للربح ومن هنا يتم تقسيم الثقافة التنظيمية إلى نوعين(1).**

**النوع الأول: الثقافة التنظيمية التنافسية وهي منظمات تقوم فيها علاقات أفرادها على التنافس فيما بينهم لتحقيق أهداف العمل من الجامعات والشركات المساهمة وهي تخلق نوعاً من الضغوط على العاملين أثناء ممارسة العمل نتيجة هذا التنافس الصحي.**

**والنوع الثاني: هو الثقافة التنظيمية التعاونية.. وهي تتميز بوجود ضغوط بين المسئولين للتوافق على سلوك الجماعة في التنظيم وأبرز أمثلتها الجهاز الإداري والحكومي في الدولة.**

**وقد لوحظ مؤخراً.. أن الثقافة التنظيمية قد تطورت عبر فترات زمنية طويلة نتيجة تواتر الثقافات الاجتماعية المختلفة على المجتمع المصري وما نشأ من تغييرات في البيئة المحيطة والتي كانت سبباً مباشراً في ظهور قيماً وأعرافا جديدة على المجتمع ونجد ذلك واضحاً من التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات واستخدام الأقمار الاصطناعية واختلاف محددات السلوك البشري وقيم ودوافع العمل وتنشئة الشباب وزرع المفاهيم في وجدانهم، وهو ما أوجد قيماً وأعرافاً مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في حقبة سابقة من الزمن.**

---

(1) هشـــام محمد فرج، محددات قرار ســـوي لســـلوك التنظيمي في إطار ثقافة المنظمات الحكومية، ورقة عمل في مؤتمر تطويرالوحدات الإدارية بالقطاع الحكومي، القاهرة، 2006 ص12.

**2/5: خصائص الثقافة التنظيمية(1):**

**من التعريفات السابق ذكرها نجد أن هناك بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية.**

**هي نتاج مزيج عدد من العناصر التي تتكامل فيما بينها لتشكل في النهاية ثقافة المجتمع نحو المؤسسة، وهي العناصر المعنوية كالقيم والأفكار والأخلاق والمعتقدات، العناصر المادية التي تتمثل في نشاطات المجتمع المادية والسلوكية وهي تتمثل في عادات وتقاليد المجتمع الذي يحتوي الؤسسة أو المنظمة.**

**وهي نظام متغير ومتطور.. حيث تستمر ثقافة المنظمة وتنتقل عبر الأجيال عن طريق اكتسابها خصائص جديدة والتنازل عن خصائص قديمة.**

**وهي نظام متصل ومستمر، يتولى كل جيل تسليم راية الثقافة إلى الجيل الذي يليه مع إضافة متغيرات هذا الجيل الجديد إليها.**

**وهي نظام مرن وقادر على التكيف حسب احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالبيئة العامة وحسب تطور الثقافة العامة لدى الفرد.**

**وتؤدي الثقافة التنظيمية أهدافاً هامة للمنظمة فهي تحقق التكامل الداخلي لأفراد المنظمة وكذلك تحقق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية.. وتجدد سرعة استجابة الأفراد بالمنظمة لتحركات المنظمات المنافسة حتى يكونوا على مستوى المجهود المطلوب بذله لتحقيق الميزة التنافسية.**

**ويجب أن ترتبط الثقافة التنظيمية بالخطة المقترحة لتطوير المنظمة وأن يراعى في كل منهما مبادئ وأعراف الأخرى حتى يمكن أن نحصل على الفعالية التنظيمية التي هي محصلة التكامل بين الثقافة التنظيمية والخطة الاستراتيجية.**

**3/5: العوامل التي تحدد ثقافة المنظمة(2):**

**تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تكامل عدد من العناصر مثل:**

**- صفة الفرد الشخصية وقيمه التي تربى عليها.**

---

(1) سعيد محمد الشيمي، الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري مجلة النهضة، جامعة القاهرة، العدد الخامس، أكتوبر 2000 ص15.

(2) سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، مركز الكتب الثقافية، بيروت، سنة 1983.

- خصائص المنظمة نفسها وأهدافها واهتماماتها.

- الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يدل من خلاله على تدرج السلطات والمسئوليات والمشاركة في القرار.

- الحوافز والأجور والامتيازات الأخرى.

- قيم المنظمة في حد ذاتها.. والتي تكون خليطاً من قيم وأخلاقيات الأفراد وقيم وأخلاقيات المجال الذي تعمل به وقيم وأخلاقيات المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة.

**4/5: تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين:**

رصدت العديد من الأبحاث والدراسات العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة.. نذكر منها..

- الالتزام.. يظهر تأثير الثقافة التنظيمية واضحاً من خلال درجة الالتزام التي يظهر بها أعضاء المنظمة وانتمائهم لها ولأهدافها وتستطيع الثقافة القوية أن تقوي من استعداد الأفراد لأداء أهداف المنظمة وزيادة ولائهم.

- المرونة.. فالثقافة التنظيمية المرنة تسمح للمنظمة والعاملين بالتكيف مع الظروف الطارئة والأزمات عن طريق التنبؤ بالأحداث أو الرقابة أو التدريب المستمر.

- أهداف المنظمة.. فثقافة المنظمة يجب أن تكون متوافقة مع أهداف المنظمة وإلا فإنها ستدفع المنظمة بعيداً عن تحقيق أهدافها وبالتالي بعيداً عن المنافسة.

- الاتصال.. وهو ما يعني حرية تداول الثقافة داخل المنظمة وانتقال القيم بين جيل لآخر داخل المؤسسة حيث يسهم ذلك في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين الأعضاء القدامى والجدد.

- مدى قوة الثقافة التنظيمية.. يؤثر مدى قوة الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على أداء الأفراد والمنظمة بشكل عام، فالثقافة القوية تثبت في المنظمة وتلقى القبول وتؤثر في أعضاء المنظمة على عكس الثقافة الضعيفة التي تبعد أعضاء المنظمة عن تحقيق الأهداف المطلوبة.

**5/5: القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة:**

**تعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة بحيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءًا لا يتجزأ من سياسة المنظمة.**

**ففي الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو)، أوضح 73% من العاملين بأن القيم الأخلاقية على ثقافة المنظمة مؤثر دائماً، في حين أوضح 13% بأنه مؤثر بنسبة 12% بأنه مؤثر أحياناً و 1% مؤثر نادراً و 1% مؤثر لا يحدث.**

**وتعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ(1).**

**والقيم الأخلاقية للمنظمة هي نتاج تكامل بين ثقافة المنظمة وتطور نشأتها، والأخلاقيات الشخصية للأفراد والعاملين في المنظمة ومدى ارتباطهم وانتمائهم وولائهم وانتظامهم والتي ينقلونها بدورهم من جيل لآخر، والتنظيم الإداري للمنظمة وطرق استقطاب وتعيين العمالة والتدريب.**

**ومن ذلك يتضح لنا أن لكل منظمة قيماً أخلاقية تميزها عن المنظمات الأخرى، وقد تكون هذه القيم الأخلاقية متمثلة في عدم تفضيل المصلحة الشخصية وتعاون أفراد المنظمة فيما بينهم لتحقيق أهداف العمل مما يحقق سمعة طيبة للمنظمة وهو ما يؤدي إلى تحقيق الشهرة للمنظمة، كما أن هذه القيم قد تكون غير أخلاقية ويؤدي أفرادها الأعمال بشكل بعيد عن أخلاقيات المهنة وأخلاقيات البيئة المحيطة وحتى بعيداً عن الأخلاقيات السائدة في المجتمع.**

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص88.

**تأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين:**

**يتأثر سلوك العاملين في المنظمة من خلال تفاعل وتكامل عناصر ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة.**

**- فثقافة المجتمع تمثل هنا القيم والمبادئ السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة.. وهي تنتقل من جيل لآخر وتتمثل في الظروف المحيطة بالمجتمع من سياسة واقتصاد وضمان اجتماعي، وأمن داخلي وخارجي وهي جميعها عناصر تؤثر في ثقافة المجتمع وبالتالي تؤثر في استراتيجيات المنظمة الطامحة للتغيير والتطوير.**

**- وثقافة المنظمة تؤثر إلى حد كبير على سلوك العاملين داخل المنظمة فالمنظمات القائمة على التدريب المستمر والتنافس بين الأفراد تولد قناعة لدى أفرادها بضرورة تطوير أنفسهم**

**حتى يكونوا مؤهلين لمواجهة تحديات المنافسة ويكونوا جديرين بمواقفهم داخل المنظمة وإلا سيتم الاستغناء عنهم وتعيين البديل.**

**ففي الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو)، أجاب 55% من العاملين بأن عنصر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين مؤثراً دائماً، في حين أوضح 10% بأنه مؤثر بنسبة، في حين أوضح 18% من العاملين بأنه مؤثر أحياناً، وأوضح 8% بأنه مؤثر نادراً وقرر 4% بأنه مؤثر لا يحدث.**

**6/5: تأثير الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها:**

**تؤثر ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحدد مدى ملائمة الممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. وتأثيرها من منظمة لأخرى حسب اختلاف دوافع وأهداف وقيم هذه المنظمة، فنحن نجد أن البيئة الخارجية للمنظمة تتطلب درجة عالية من المرونة فيما يلزم أن تشجع المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية**

وذلك عن طريق توفير متطلبات هذا التكيف مع البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجية الملائمة لتطوير أداء المنظمة لتبقيها داخل إطار المنافسة، وهو ما يتحقق عن طريق التكيف الثقافي من خلال تركيز المنظمة على البيئة الخارجية ومن خلال إهتمام رسالة المنظمة بالبيئة الخارجية ورصد تغيراتها وكذلك من خلال مشاركة أفراد التنظيم بشكل كامل داخل المنظمة ومنحهم الصلاحيات للتخلص من الإجراءات المعقدة وتمكينهم من خلال تحمل المسئولية والالتزام.

وفي الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو)، أوضح 82% من العاملين بأن تأثير الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها مؤثر دائم في حين أوضح 16% بأنه مؤثر بنسب، في حين أوضح 2% بأنه مؤثر أحياناً و 1% بأنه مؤثر نادر، في حين لم يجب أي من العاملين على أنه مؤثر لا يحدث.

والثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية الموجودة في الدولة التي تنشأ فيها المنظمة. كما أن الهيكل الاجتماعي والثقافي من أهم العناصر في البيئة الخارجية للمنظمة حيث يتضمن الهيكل الاجتماعي مؤسسات اقتصادية أو سياسية أو دينية أو تعليمية.. وهي مؤسسات تقوم بوضع قيم على مر الزمن.. وبالتالي تتواتر هذه القيم عبر أجيال المجتمع وبالتالي تؤثر في الهيكل الاجتماعي لبيئة المنظمة.

# الفصل الثاني

# إدارة الموارد البشرية والتمكين الاداری

**يبرز دور إدارة الموارد البشرية فى قيادة المنظمة نحو التطوير والتغيير وتطبيق الأفكار الإدارية التى تحقق لها الريادة والنمو وتحقق أهدافها ، ويتطلب الأمر أن تقوم إدارة الموارد البشرية فى المنظمة بتوفير الكوادر البشرية الملائمة للتغيير المطلوب من توصيف وظائف واختبار وتدريب لهذه الكوادر البشرية لتكون على قدر الحدث الذى هو تنفيذ التمكين الإدارى.**

## المبحث الأول متطلبات التمكين الإداري

**ويتطلب الإتجاه الحديث لتمكين العاملين موارد بشرية من نوع جديد يتمثل فى**

**1/1: قيادة إدارية متميزة**

**أكدت جميع النظريات والممارسات الإدارية أهمية القائد الإدارى وليس المدير الإداري والفرق بينهما كبير، ويستلزم الأمر إعداد نوعية جديدة من القيادات التى تتسم بصفة القيادة التحويلية القادرة على إتخاذ قرارات التغيير وإدارة فرق العمل نحو التطوير المطلوب وتتوافر فيها بعض المهارات مثل:**

**الإلمام الشامل بطبيعة النشاط الذى تؤديه المنظمة.**

**القرب من العاملين وتبادل المعلومات معهم لتحسين الأداء.**

**إمكانية تطوير الآخرين وتنمية مهارات القيادة فى المرؤوسين.**

**كما يتولى القائد الإدارى تشجيع الإنجازات الفردية والجماعية وهو يستخدم فى إدارته وقيادته لفرق العمل بصيرته وخبراته السابقة وثقافته التنظيمية نحو إدارة جيدة.**

**ويجب أن يكون على قدر عال من الطموح والمثابرة لتحقيق أهدافه.**

**وبتوجيه السؤال عن مدى أهمية وتأثير القيادة الإدارية للمنشأة في تمكين العاملين، أجاب 68% من العاملين بأن القيادة الإدارية للمنشأة مؤثر دائماً في تمكين العاملين، في حين قرر 23% بأنه مؤثر بنسب و 9% مؤثر أحياناً، في حين لم يجب أحد بأن القيادة الإدارية مؤثر نادر أو مؤثر لا يحدث. وهذا يدل على أهمية القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في تمكين العاملين.**

**2/1: الكوادر البشرية**

**والعاملون المطلوب تمكينهم لهم أيضا خصائص ومهارات أهمها.**

**- التفكير الإبداعى**

**- الرغبة المستمرة فى التحسين والتطوير.**

**- الرغبة المستمرة فى تحصيل المعرفة وتجديد المعلومات**

**- إمكانية تبادل المعلومات ومهارة الحوار.**

**- توافر مهارات القدرة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات.**

**- توافر مهارات القدرة على إكتساب فكر التغيير وتوصيلها لمن هم تحت رؤسائهم.**

**في استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكوا) أوضح 80% من العاملين بأن اختيار الكوادر البشرية مؤثر دائماً في تمكين العاملين، في حين أوضح 12% بأنه مؤثر بنسب و 3% مؤثر أحياناً و 2% مؤثر نادر، في حين لم يجب أحد من العاملين بأن اختيار الكوادر البشرية مؤثر لا يحدث في تمكين العاملين.**

**3/1 - التدريب**

**إعداد البرامج التدريبية المتميزة التى تؤهل العاملين نحو فكر التمكين الإدارى، وإعداد الخطط التدريبة التى ترقى بأداء العاملين وتنمى مهاراتهم نحو أداء متميز، وأختيار أفضل العناصر البشرية الموجودة لتمكينهم ونقل السلطات والمسئوليات إليهم بعد التأكد من تدريبهم ورفع كفاءتهم نحو إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل وتنمية مهارات القيادة والإتصال وتبادل المعلومات وقراءات الأرقام وتحليلها وإستنباط النتائج ومدى تحقيق الأهداف.**

وبتوجيه السؤال حول مدى تأثير التدريب لتمكين العاملين في المنشأة، أجاب 72% بأن التدريب مؤثر دائماً، بينما أوضح 13% بأنه مؤثر بنسب و 9% بأنه مؤثر أحياناً و 6% بأنه مؤثر نادر، في حين لم يجب أحد بأن التدريب مؤثر لا يحدث في تمكين العاملين.

## المبحث الثاني مشكلة الادارة فى الدول النامية

يحدد الدكتور صديق عفيفي في كتابه "إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة" أسباب مشكلة الإدارة في الدول النامية – فى مجال الموارد البشرية - نوجزها فى النقاط التالية(1):

- عدم ارتباط نظم التعليم بخطط التنمية
- التسرب المستمر للكفاءات إلى الخارج

هذا بالاضافة الى بعض الأسباب التى تؤدى -من وجهة نظر المؤلف- الى تدنى مستوى الادارة بشكل عام فى الدول النامية. نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر:

1/2: أخطاء في مجال التنظيم :

- عدم الاستقرار في التنظيمات كفترة طويلة
- الاهتمام بالشكل في التنظيمات أكثر من المضمون
- الارتباط بالأفراد وليس بالموضوع
- الهياكل التنظيمية غير المتوازنة
- تعقد أنظمة العمل ( الروتين + الأماكن غير المناسبة )
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأجهزة والوحدات التابعة لها
- عدم تحديد المسئوليات أو الاختصاصات
- استخدام أنماط تنظيمية غير فعالة

---

(1) صديق عفيفى، إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2004 ص33.

**- التشريعات المتقادمة وغير الصالحة حاليا في ظل المتغيرات الحالية.**

**في استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة العاملين في شركة بترول خليج السويس، أوضح 71% من العاملين أن الأخطاء في التنظيم مؤثر دائم مع المشاكل الإدارية بينما أوضح 9% بأنه مؤثر بنسب وأوضح 18% بأنه مؤثر أحياناً و 1% بأنه مؤثر نادر و 1% بأنه مؤثر لا يحدث.**

**2/2: أخطاء في السياسات والخطط :**

**- عدم استقرار السياسات الإدارية وارتباطها بأشخاص وأفراد**

**- عدم وضوح السياسات لكافة المستويات الإدارية**

**- عدم مرونة السياسات**

**- الافتقار إلى الشجاعة في الموافقة علي السياسات الجريئة الحاسمة**

**- غياب التنسيق بين الخطط والسياسات**

**- غياب الرؤية الإستراتيجية الشاملة لأهداف المنظمة**

**- عدم تحديد الأولويات للتنفيذ**

**- الطموح غير الواقعي في صياغة الأهداف**

**- التنبؤات غير الدقيقة بالمتغيرات**

**- عدم مشاركة المستويات المنفذة في التخطيط ( تمكين العاملين ).**

**في الإجابة عن الأسئلة الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو) حول الأسباب المؤثرة في المشكلات التي تواجه العملية الإدارية، أوضح 63% من العاملين أن الأخطاء في السياسات والتخطيط مؤثر دائم على المشاكل الإدارية، بينما أوضح 28% بأنه مؤثر بنسب وأوضح 9% بأنه مؤثر أحياناً، في حين لم يجب أحد من العاملين بأن السياسات والتخطيط نادراً ما تؤثر أو مؤثر لا يحدث. وهذا يوضح أهمية السياسات والتخطيط لتفادي المشاكل الإدارية.**

**3/2: أخطاء في التوجيه:**

**- أنماط قيادية غير سليمة**

**- سوء اختيار القيادات والافتقار إلى القدوة**

**- الاتصالات غير الجيدة**

**- عدم وجود نظام موحد للتحفيز والمكافآت**

**- عدم وضوح القرارات وتضاربها.**

**وقد أوضح 42% من مجموعة العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية أن الأخطاء في التوجيه مؤثر دائم على المشاكل الإدارية، بينما أوضح 38% بأنه مؤثر بنسب و 18% بأنه مؤثر أحياناً و 2% بأنه مؤثر نادر، بينما لم يجب أحد بأنه مؤثر لا يحدث. وهذا يوضح أهمية التوجيه في تفادي المشاكل الإدارية للعاملين.**

**4/2: أخطاء في المتابعة والرقابة :**

**- غياب النظم المتكاملة في المتابعة والرقابة**

**- تعدد الجهات والأجهزة الرقابية وتداخل أدوارها**

**- سوء توجيه أهداف الرقابة**

**- عدم تصحيح الانحرافات التي تظهر أو تصحيحها ببطء**

**- عدم وجود أهداف قابلة للقياس.**

**وقد أوضح 53% من العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية بأن الأخطاء في المتابعة والرقابة مؤثر دائم مع المشاكل الإدارية، بينما أوضح 17% بأنه مؤثر بنسب و23% مؤثر أحياناً، و 5% مؤثر نادر و 2% مؤثر لا يحدث.**

**5/2: أخطاء في مجال المعلومات(1) .**

**- نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها حال توافرها**

**- جمع المعلومات من جهات مختلفة دون تنسيق**

**- استخدام وسائل جمع معلومات غير حديثة**

**- إهمال الدراسات والبحث العلمي**

**- عدم توجيه نظم المعلومات باحتياجات متخذي القرار.**

**وفي الإجابة عن مدى تأثير الأخطاء في مجال المعلومات على المشاكل الإدارية أوضح 85% من العاملين بأنه مؤثر دائم و 10% مؤثر بنسب و 2% مؤثر أحياناً و 1% مؤثر نادر و 1% مؤثر لا يحدث.**

**6/2: أخطاء في مجال المفاهيم الحاكمة :**

**- تقديم الاعتبارات السياسية على الضرورات الاقتصادية والإدارية**

**- التطبيق غير المدروس لحلول مستوردة**

**- تدخل الدولة في مجال الأعمال**

**- وجود فجوة بين فكر القيادات السياسية وفكر وممارسات الإدارة التنفيذية.**

**وفي الإجابة عن مدى تأثير الأخطاء في فهم المفاهيم الحاكمة على المشاكل الإدارية أوضح 81% بأنه مؤثر دائم و 6% مؤثر بنسب و 2% مؤثر أحياناً و 1% نادر الحدوث و 10% مؤثر لا يحدث.**

**7/2: المؤثرات الخارجية:**

**- وجود مجتمع عالمي غير مستقر سياسيا وعسكريا واقتصاديا**

**- تغلغل الثقافات الأجنبية المستوردة وتأثيرها السلبي علي الثقافة المحلية**

**- المنافسة الخارجية**

---

([1]) صديق عفيفى، المرجع السابق، ص35.

- التطور التكنولوجي المتسارع

- تفاقم الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة.

وفي الإجابة عن مدى تأثير المؤثرات الخارجية على المشاكل الإدارية قرر 42% من العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية أنه مؤثر دائم و 49% مؤثر بنسب و 5% مؤثر أحياناً و 3% مؤثر نادر و 2% مؤثر لا يحدث.

## المبحث الثالث الممارسات السلبية في إدارة الموارد البشرية

هنا نذكر عدداً من الممارسات السلبية التي قد تساهم في تخلف المنظمات عن المستوى الذي وصلت له المنظمات الناجحة التي حققت الميزة التنافسية من خلال الطاقات البشرية الفاعلة:

**1/3: الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية:**

هذه سمة العديد من المؤسسات البيروقراطية حيث سياسة "أنا أعلم وأنت لا تعلم" أو سياسة "الأب – الطفل Parent - Child Policy. ينجم عن مثل هذه الأنظمة تربية مرءوسين يشعرون بالعجز ويستسلمون للإحباط والخوف من المسئول والخوف من التعلم والخوف من الخطأ والتجربة، ويشعرون بالفجوة الكبيرة بينهم وبين القيادة، فتتقوض الثقة وتغلق منافذ المعلومات بين الطرفين وتسود حالة التربص والحذر من كلا الطرفين وينعدم الأمان والاطمئنان (Argyris, 1998).

**2/3: العجز المعرفي:**

المعرفة والمهارة تأتي من مصادر مختلفة، وأهم هذه المصادر التدريب. فالمشكلة التي تؤدي إلى العجز في ميزان المعرفة غياب عملية التدريب. ولكننا نجد في عالمنا العربي توجهاً متزايداً نحو التدريب، وهذا شيء طيب جداً، ولكن البعض ما زال يعاني من عجز في المعرفة على الرغم من الزيادة الملموسة في موازنات التدريب، وقد يعود السبب إلى التركيز على التدريب من حيث الكم وليس الكيف.

وبعض الدورات التدريبية وخاصة في القطاع الحكومي يتم الترتيب لها دون تخطيط ودون تحديد رغبات واحتياجات المرءوسين وقد يكون التدريب بالنسبة للمتدرب "شراً لابد منه"، ومنهم من يشكو من التكرار في نفس المعلومات التدريبية دون جدوى، ومنهم من يقول "بدلاً من أن تكون الدورة التدريبية مكافأة فهي عقوبة وخاصة عندما ننتظم بها بعد الدوام في المؤسسة". وقد يشمل العجز أيضاً، العناصر الآتية:-

- العجز في ميزان الثقة.
- العجز في ميزان المكافآت والحوافر.
- العجز في ميزان المعلومات والاتصال.
- تكريس العلاقات الجهوية والشخصية على حساب المصلحة العامة.
- غياب المؤسسة وتغلل الفئوية.
- الترهل الإداري وعجز الإدارة الوسطى وزيادة عدد المستويات الإدارية وتقليص نطاق الإشراف.

# الباب الثانى
# التغيير والتطوير التنظيمى

# الفصل الأول

# التغــيير

## مبحث تمهيدي

يعتبر التغــيير، تطورا منطقيا لممارسة الفكر الإداري يستهدف تحقيق الفاعلية للمنظمة الإدارية في ظل عالم تنافسي متغير.

لذا، فإن التغيير يأخذ منظوراً جديداً لتطور العملية الإدارية يعتمد علي توظيف الطاقة الكامنة في أعماق الأفراد والتي توحي لهم بمزيد من الفكر الخلاق وتطلق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق والنظرة الجديدة لتكنولوجيا الاتصالات وتوظيفها بكفاءة، وكذلك الاهتمام بالمشاركة في المعلومات وسرعة تداولها، وقد حظي موضوع التغيير الإداري باهتمام ملحوظ في الآونة الأخيرة من قبل العديد من الباحثين وممارسي الإدارة لما يحققه من فوائد تعود علي العاملين وعلي المنظمة، وينبع ذلك من الفكرة الأساسية في المنهج التغـييري والذي يرى أن تزويد العاملين بالمعلومات عن المنظمة ومشاركتهم في الإدارة وتغيير الهياكل التنظيمية من شأنه أن يجعل المنظمة أكثر كفاءة لأنها تزود العاملين بأدوات أفضل لاتخاذ القرارات .

إن مفهوم التغـيير يتوافق مع التغييرات الحادثة في طبيعة العاملين الآن وهو ينشد مستوي أعلى من التفكير لكافة العاملين، وبدلا من التركيز علي التخصص أو عمليات وصف الوظائف يركز الفكر الإداري الحديث علي أن الوظائف تتحرر مهامها طبقاً لمتطلبات التغـيير، وتمثل كل وظيفة وحدة من المهام المتكاملة ذات القدرات والخبرات المتنوعة مما دعي توم بيتر **Tom Peter** إلي حث المنظمات علي إحلال الرؤية والأهداف المشتركة بدلاً من الأسلوب التقليدي ودعا علماء الإدارة أيضا ومنهم **John Schuster** إلي استبدال العاملين ضيقي التخصص بالعاملين ذوي الثقافة والمعرفة العامة والذين لهم القدرة على تفهم كيف يكونون منظمي أعمال ومتخذي قرارات، وتجدر الاشارة الى أنه مع الاهتمام والانتشار الواسع لفكر التغيير باعتباره من المفاهيم الحديثة لتطوير المنظمة، فقد شهد الوسط الإداري كثيراً من الكتابات التي تناولت هذا المفهوم لبيان مدي أهميته والحاجة إلي تنفيذه لإقالة المنظمات المتعثرة من عثرتها، ولجعلها تقوي علي مواجهات قوي المنافسة والتغيير.

وعلي مستوي التطبيق، فان العديد من منظمات الأعمال في كثير من الدول تطبق مفهوم التغـيير باعتباره وسيلة لتحديث نظامها بما يسمح لها بالتحرك بمواردها للفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل العولمة .

وفي مصر: لم يجد مفهوم التغـيير الاهتمام الكافي حيث تمثل التغـييرات الفنية والاجتماعية اختباراً صعباً لمديري المؤسسات الحاليين وذلك بسبب مرور الاقتصاد المصري بمرحلة هامة جداً من التحول من فكر القطاع العام إلي فكر الخصخصة حيث المنافسة وسوق العرض والطلب وهو الأمر الذي يستوجب البحث والدراسة .

## المبحث الأول فلسفة التغـيير

انطلاقاً من الحقيقة الثابتة في هذا الكون وهي حقيقة التغـيير نري المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً، فالإنسان يتغير من الطفولة إلي الصبا إلي الشباب إلي الشيخوخة إلي الكهولة، والزمان يتغير من الليل إلي النهار، والطقس من الربيع إلي الصيف إلي الخريف إلي الشتاء، وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان لها فعليه أن يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصالحه وحاجاته(1) .

ولما كان الإنسان هو أيضاً أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغيير فيها، فإنه لابد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التغيير في مراحله الأساسية وهي:

- الدراسة الشخصية.
- وضع خطة التطوير.
- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.
- المتابعة التصحيحية.

وهي جميعاً تترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلي تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير .

---

([1]) أحمد سيد مصطفى، التغيير بالإبتكار، رؤية معاصرة البعد الثالث لإدارة القرن 21، 2000 ص52.

والحديث عن التغيير يبدأ عامة عندما يلاحظ البعض نقاط ضعف في المنشأة بطريقة أو بأخرى، وهو ما يوجد إحساس مقلق للعاملين، مما يجعلهم يضعون في الحسبان فقدان الوظائف أو مشاكل مادية أو خسائر أو تسرب لأعضاء فاعلين أو قياديين.

ويري جون كوتر في كتابه leading change إن معظم المنشآت ليس لديها ما يساعد علي دفع العمل في ظل هذا الإحساس المقلق، فبدون حوافز للعاملين لن يشاركوا في المساعدة ولن يتم إحراز أي تقدم للتغيير.

وللإجابة على السؤال: هل تطبيق المنظمة نظام الحوافز والعقاب بعدالة وبضوابط حسب القواعد المنظمة لها، أوضح 42% من العاملين بأن المنظمة تطبق نظام الحوافز والعقاب بعدالة وبضوابط حسب القواعد المنظمة لها دائماً، في حين أوضح 37% بأنه يطبق أحياناً و21% بأنه لا يحدث أن تطبق المنظمة نظام الحوافز والعقاب بعدالة.

والكثير من المدراء التنفيذيين لا يقدِّرون بشكل جيد صعوبة دفع العاملين للخروج من مناطق راحتهم (وهو ما يحدث دائما مقاومة التغيير)، أما في الحالات الناجحة فان القادة يسِّهلون عملية مناقشة صريحة لأي مواضيع غير سارة حول منافسة جديدة أو انخفاض في الدخل أو الحصة السوقية .

وللإجابة على السؤال: هل مدير المنظمة يحسن التعامل مع العاملين، أوضح 81% من العاملين بأن مدير المنظمة يحسن التعامل مع العاملين دائماً، بينما أوضح 16% أحياناً، وأوضح 3% بأنه لا يحسن التعامل مع العاملين (العاملين في شركة بترول خليج السويس محل الدراسة الميدانية).

ومن الجيد أن يتم الاستعانة بمستشار خارجي أو أحد الموظفين الإقليميين ممن يستطيع مشاركة فرق العمل في الصورة الكبيرة للمنشأة وزيادة الوعي لدي الموظفين.

## المبحث الثاني مراحل التغيير

حدد جون كوتر في كتابه leading change مراحل التغيير في :

- إيجاد الإحساس بالاستعجال في هذا التغيير
- إيجاد فريق العمل الذي سيكون له صلاحية إحداث التغيير
- إيجاد الرؤية المناسبة لهذا التغيير
- إنشاء الشبكة المناسبة بين الرؤية والإستراتيجية لتحقيق التغيير
- التخلص من العوائق وتغيير الأسس الموجودة التي تعيق التغيير
- التخطيط لإيجاد انتصارات وإنجازات على المدى القصير لتحفيز العاملين على تحقيق الإنجاز البعيد المنشود.
- تجميع الجهود والعمل علي زيادة الجهود الدعائية لهذا التغيير
- تطوير هذا التغيير لجعله مناسباً للبيئة الموجود بها المنظمة

كما حدد كيرت ليفين (1945) نموذجاً لتحليل عملية التغيير .. ومن خلال هذا النموذج تمر عملية التغيير التنظيمي في أي منظمة بثلاث مراحل هى:

1/2: المرحلة الأولي: مرحلة التشخيص والتحليل:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لابد من أن تشجع الإدارة العاملين علي تبني أنماط وسلوكيات تتماشي مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير التنظيمي، وخلال هذه المرحلة لابد أن تقوم الإدارة بتشخيص الوضع الحالى للمنظمة حيث يتم التعرف علي الفوائد المتوقعة من عملية التغيير وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير.

**وتلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في توضيح الرؤية والأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، حيث تقوم الإدارة بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة وللعاملين، ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها علي قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبني عملية التغيير، إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توافر قناعة بحتمية التغيير**

**2/2: المرحلة الثانية: مرحلة التحول للتغيير**

**وتشمل سلسلة من التغييرات المتعلقة برؤية وأهداف وإستراتيجية المنظمة والهياكل التنظيمية، وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة أولوياتها في إحداث عملية التغيير التنظيمي.**

**وتشمل أولويات المنظمة أحد العناصر الآتية :**

**أ – الهياكل التنظيمية**

**ب - الموارد البشرية**

**ج – العمليات والإجراءات والمهام التي ستتبع لإحداث التغيير**

**وخلال هذه المرحلة لابد وأن تضع القيادات الإدارية الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وتقع مسئولية تحديد الرؤية بالدرجة الأولي علي القيادات الإدارية حيث يتم تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة خلال فترة زمنية قادمة(1).**

**3/2: المرحلة الثالثة: مرحلة تثبيت التغيير**

**في هذه المرحلة تبدأ القيادات الإدارية القائمة علي التغيير فى تبني سياسات وأساليب من شأنها المحافظة علي الإجراءات التي تمت للتغيير ومتابعة ورصد وتقييم نتائج التغيير وتحليل النتائج وتحديد مدي ما تحقق من الأهداف نتيجة إتباع أسلوب التغيير وكذلك السلبيات التي ظهرت من تطبيق التغيير ومعالجتها فورا .**

---

([1]) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، التنظيم في البنوك الإسلامية، المجلد الثالث، الطبعة الأولى، سنة 1400هـــــ – 1980م ص280، 281.

## المبحث الثالث استراتيجيات التغـــيير ومجالات التغيير والتطوير(1)

**1/3: استراتيجيات التطوير**

**هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات :**

**1/1/3: استراتيجية الإقناع والمشاركة:**

**وهي تقوم علي ضرورة مشاركة العاملين للقيادات الإدارية في عملية التغيير وأخذ آرائهم واقتراحاتهم نحو التغيير المنشود.**

**في الإجابة على سؤال: هل يتم أخذ رأي العاملين في التغيير، أوضح 21% من العاملين بأنه دائماً ما يتم أخذ رأي العاملين في التغيير، في حين أوضح 28% بأنه أحياناً و51% بأنه لا يحدث.**

**2/1/3: استراتيجية الاحتواء:**

**وهي تقوم علي قيام الإدارة باحتواء العاملين من حيث رغباتهم ومتطلباتهم المادية والنفسية من أجل المعاونة على إنجاح التغيير.**

**3/1/3: استراتيجية الإكراهية أو القهرية:**

**وهي تقوم علي قيام الإدارة بإجبار الإدارة للعاملين علي قبول التغيير بالترهيب والإجبار والتهديد في بعض الأحيان .**

**4/1/3: استراتيجية التمويه والمراوغة:**

**وهي تقوم على تنفيذ إجراءات التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق .**

**ولكل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات الآليات الذي تستخدم للمساعدة في تأكيد التغيير، ومن ثم فإن أنجح الاستراتيجيات فى التغيير هي تلك التي تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية وتجارب الشركات أهمية مشاركة العاملين وإيجاد القناعة لتأييد التغيير والحد من المقاومة، وقد تأخذ المشاركة العديد من الأوجه كالمشاركة في فرق العمل أو الندوات أو المقابلات أو الاستقصاء**

---

([1]) دافيدس ويلســـون، استراتيجية التغيير لمفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 1996 ص36.

وترتبط تلك الاستراتيجيات بعملية التشخيص التي تقوم بها المنظمات عادة للتعرف علي نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، فإذا لم تكن المنظمة قد قامت بهذه العملية فلن يكتب للتغيير الاستمرار وسيكون مصيره الفشل، فعملية التشخيص توفر للقيادة أبعاداً أساسية مهمة إما للبدء في تنفيذ التغيير أو التأجيل لمعالجة نقاط الضعف والتغلب عليها.

ويرتبط اختيار الإستراتيجية بتوافر المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير (متطلبات تنظيمية – فنية – بشرية – مالية - الآثار المحتملة)

**2/3: مجالات التغيير و التطوير:**

ينصب التغيير والتطوير المطلوب إحداثه داخل المنظمة على ثلاثة عناصر:

1/2/3 - الأفراد.

2/2/3 - جماعات العمل.

3/2/3 - التنظيم.

وهى عناصر رئيسية و هامة بالدرجة التى تؤثر فى أداء المنظمة، وسنتولى عرضها كل على حدة لبيان مدى اهميتها .

**1/2/3: الأفراد:**

حينما يصل الأمر إلى عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السئ وانخفاض الرضا عن العمل وزيادة نسبة دوران العمالة وكثرة الغياب والتمارض والتأخير وقلة الإنتاج وعدم جودته فإنه يجب إجراء بعض التدخلات في الأنظمة المؤثرة على الأفراد لكى نعيد التوافق والتطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها وبين أهداف ودوافع العاملين وآمالهم.

ويرصد الباحث من خلال الدراسات والقراءات في هذا المجال لبعض السلوكيات التي تستوجب التغيير.

1- عدم الثقة في الرؤساء من حيث قدرتهم على القيادة .

2- الاهتمام بالعوائد والمزايا على حساب الجودة المطلوبة من الأعمال.

3- عدم الثقة في أنظمة التحفيز أو العقاب المطبقة داخل الإدارة.

**4- تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة العمل .**

**5- كثرة الغياب والتمارض والاستئذان من العمل .**

**6- الاهتمام بالأجور دون أداء متميز فى المقابل .**

**والتغيير الحادث في سلوكيات وتفكير العاملين بالشكل السابق بيانه يستوجب إحدات تغيير جوهرى في إداراة الموارد البشرية بالشكل الذي يعيد ثقة العاملين في الإدارة والعكس بحيث تتطابق أهداف الإدارة مع أهداف العاملين(1).**

**2/2/3 - جماعات العمل**

**بدايةً جماعات العمل عبارة عن الأقسام والعنابر والإدارات والمجالس التي تجمع العاملين كالنوادى أو المساجد .. وهى تعتبر حلقة وصل بين الافراد و بعضهم من ناحية وبين الأفراد وإدارة المنظمة من ناحية اخرى .**

**و تبرز أهمية جماعات العمل في أنها تشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض و هي تعتبر المصدر الرئيسي لتنمية المهارات خاصة مهارات القيادة والخطابة والتبعية والانصياع لرأى الجماعة والتعاون في العمل .**

**ويتغير في جماعات العمل**

**قيم ومعايير جماعات العمل من آن لآخر... و تتغير الأنماط السلوكية التي يمكن ان تكون مقبولة من الجماعات في وقت ما و تصبح غير مقبولة حالياً .. أو تحتاج للتغيير.**

**- قوة صلابة الجماعة.. تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على محاولات التطوير التنظيمي.**

**- أساليب الاتصال ونقل المعلومات إذا تغيرت فى الجماعة فإنها تؤثر بشكل بالغ على إستراتيجية التطوير التنظيمى المقترحة.**

---

(1) دافيدس. ويلسون. استراتيجية التغيير لمفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ص59 ترجمة: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 1996.

- الشكل العام للجماعة إذا حدث به تغييرات سواء بانسحاب أفراد أو التحاق أفراد آخرين يؤثر على أسلوب التطوير التنظيمى .

- أهداف الجماعة في حد ذاتها قابلة للتغيير حسب المتغيرات المحيطة في المنظمة. وهو ما يجعل التطوير التنظيمي يتأثر بهذه التغييرات.

وفي الإجابة عن السؤال: هل توجد في المنشأة التي تعمل بها جماعات عمل تقف ضمن التغيير، أوضح 32% من العاملين بأنه دائماً ما توجد في المنشأة جماعات تقف ضمن التغيير، وأن 19% أحياناً، أوضح 49% بأنه لا يحدث أن توجد جماعات عمل تقف ضد التغيير.

3/2/3 - التنظيم(1) .

هو الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة لها ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال وأساليب وإجراءات العمل.. ويلزم أن يعمل التفسير المنشود على إقامة التوازن في مكونات هذا التنظيم لضمان الفعالية التنظيمية.

وتبرز أهمية التنظيم في إنه هو الهيكل الذى يشمل الوظائف داخل المنظمة و التي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة وهو أيضاً الهيكل الحاكم لأنظمة الاتصالات والمعلومات ويتعدد من خلاله الأشخاص الذين لهم سلطة إصدار النشرات والدوريات في المنظمة ويحدد أيضاً كيفية إنسياب المعلومات بين الإدارات والأفراد.

كما إنه يمثل عصب العملية الإدارية حيث يضم السياسات والإجراءات والسلطات الممنوحة للوظائف الإشرافية والقيادية وتتبين القواعد التي تحكم أداء العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتقييم أداء...

(1) علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، 1998 ص93.

**وينصب التغيير في التنظيم على :**

**- الأقسام و الإدارات الفرعية فى المنظمة .. بحيث يمكن أن تدمج أقسام وإدارات أو تستحدث أقسام و إدارات أخرى .**

**- بطاقة وصف الوظيفة .. و إعادة تسمية الوظيفة بالشكل الجديد الذي يحقق معه التطوير المنشود.**

**ومن خلال التغيير الحادث في العناصر السابقة جميعاً أو أياً منها ، فإن التطوير المطلوب يجب أن يكون متسقاً مع طبيعة الأفراد وأهدافهم ودوافعهم وعلاقتهم بالسلطة وعلاقتهم ببعضهم من خلال جماعات العمل وكذلك يجب أن يراعي الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء في مجال الاتصالات والمعلومات أو هيكل العمليات الإدارية أو هيكل الوظائف .. حتى يخرج التطوير المنشود معبراً عن طموحات الإدارة نحو الأداء الفعال والمنافسة في ظل السوق في البيئة المحيطة.**

## المبحث الرابع ادارة التغييـــر

### 1/4: المدخل لإدارة التغيير:

**العنصر البشري هو أهم مورد يجب أن يناله التغيير والتطوير.. والعنصر البشري هو الرأسمال الرئيسي الذي يجب أن تعتمد عليه المنظمة في إحداث التطوير التنظيمي.**

**وقد أشار "ميشيل بيير" في مقالة لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو لماذا لا تنجح برامج التغيير في إحداث التغيير المنشود واقترح "بيير" أن يتم وضع الأفراد داخل إطار تنظيمي جديد يعرض عليهم أدواراً ومسئوليات وعلاقات جديدة، وفي إطار ذلك حدد بيير ستة خطوات للتغيير الفعال من وجهة نظره لتنظيم أدوار العاملين والمسئوليات والعلاقات الجيدة لحل مشكلات العمل وذلك حتى يمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً، وتهدف هذه الخطوات الى تحقيق الالتزام والتنسيق والكفاءة..**

**وهذه الخطوات هي:**

**1- تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.**

**2- إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.**

**3- توفير الإجماع علي النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.**

**4- نشر الحيوية والعزم الجديد علي كل الأقسام ليكتشف كل قسم طريقه للنظام الجديد.**

**5- تأسيس الحيوية والعزم الجديد عن طريق السياسات والأنظمة والهياكل الرسمية.**

**6- مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقا للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.**

**ويرى الباحث إن المدخل الذي اقترحه "ميشيل بيير" يعتبر مدخلا للإدارة الفعالة للتغيير .**

**2/4 - ماهية إدارة التغيير:**

**إدارة التغيير: هي كيفية استخدام أفضل الأساليب وأكثرها فاعلية لإحداث التغيير المنشود، وبغرض تحقيق أهداف المنظمة.**

**ولما كانت أي منظمة لا تخرج عن كونها عبارة عن مزيج من الأهداف والبشر والبيئة المحيطة والسوق، فإنه يلزم لكى تستمر هذه المنظمة في أداء رسالتها لتحقيق أهدافها أن تسعى دائماً إلى الوصول إلى أقصى درجات الاستفادة من مواردها المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.**

**وعندما تستشعر إدارة المنظمة أن الأهداف لا يمكن تحقيقها أو يتم تحقيق جزء منها فقط أو أنها بدأت في الابتعاد عن المنافسة فلابد إذن من اتباع أسلوب للتطوير والتغيير تستطيع المنظمة من خلاله الوصول إلى أهدافها التي قامت من أجلها .**

**وإدارة التغيير هي المايسترو الذي يمسك بعصاه ليقود فريق التغيير في المؤسسة على كافة محاوره، وهي في ذلك تسعى إلى تضافر كل الجهود المطلوبة لإحداث التغيير، واختيار أفضل الإستراتجيات وأكثرها مواءمة لثقافة المنظمة وقيمها السائدة، وكذلك أقربها لرؤية ورسالة المنظمة وأهدافها المنشودة(1).**

**والتغيير ضرورة، وعملية إدارية لازمة لكي تستطيع المنظمة النهوض بالتزاماتها ومسئوليتها تجاه نفسها و تجاه المجتمع، وعلى ذلك يجب على إدارة التغيير أن تتسم بالمتابعة المستمرة للتحرك الفعال أثناء عملية التغيير.**

---

([1]) محمد عبد المعبود مرسي، التغير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1990 ص102.

وتتولى إدارة التغيير كذلك تذليل كافة العقبات التي تعترض مسار التغيير و ذلك من خلال خطة أداء ترتبط بنتائج يتم من خلالها تحديد الأهداف المنشودة بدقة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد مع تقييم الأداء الفعلي بالقياس إلى الأهداف المرسومة، ولاشك أن إدارة عملية التغيير على هذا النحو سينتج عنها تغير في السياسات والإجراءات المتبعة في أداء الأعمال في المنظمة.

ولن يخلو الأمر بالطبع من ظهور مشكلات جديدة تتمثل في مقاومة التغيير، وهو ما يتطلب ضرورة تواجد إداريين على مستوى عال من الكفاءة للتغلب على هذه المشكلات و محاولة تذليل أي عقبات.

ولاشك أن حسن إدارة عملية التغيير وحسن استخدام وإدارة وسائل التغيير والأساليب المتبعة في إحداث التغيير له أفضل الأثر في الوصول بالمنظمة إلى نتائجها وأهدافها بالدرجة المطلوبة مع التأكيد على وجوب استمرارية التطوير والتغيير للحفاظ على تحقيقه.

ومن الطبيعي أن تواجه عملية التغيير صعوبة بالغة فى التنفيذ (مقاومة التغيير) لانعكاسات الظروف البيئية المتغيرة بشكل متسارع .

ولذلك فإنه يلزم على القائمين على التغيير أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم الجيد لمراحل التغيير .

ويقصد بتخطيط التغيير ما يجب إنجازه من أعمال في عملية التغيير والأسلوب المستخدم والخطة المطلوب تطبيقها.

ويجب أن تشمل الخطة على معرفة مشاكل المنظمة وأسلوب جمع المعلومات ومستوى مشاركة أفراد المنظمة فى القرارت ووسائل الاتصالات المستخدمة والبيئة المحيطة والجهات التي تخضع للتغيير ومراحل التغيير والأزمنة المرتبطة بها وكذلك الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية التغيير .

ومن الاهمية بمكان ان تتضمن أيضاً من الذي سيقوم بعملية التغيير ودور المستويات الادارية والتنظيمية في إحداث التغيير.

وبعد التخطيط الجيد للتغيير تبدأ عملية تنظيم التغيير ومن خلالها يتم تحديد من يقوم بعملية التغيير الاداري ويُشار فيها إلى المستويات التنظيمية والإدارية التي ستشترك في جمع المعلومات ودراستها وتحليلها وكذلك مستوى مشاركة هذه المستويات فى عملية التغيير .

كما يجب على المشتركين فى وضع خطة التغيير، أن يضمِّنوا برنامج التغيير خطة زمنية تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير والزمن المحدد لكل منها .

**3/4: مبادئ إدارة التغيير**

لا توجد مبادئ ثابتة تسير عليها إدارة التغيير أثناء تنفيذ التغيير المنشود فلكل منظمة ظروفها وثقافتها التنظيمية و أهدافها الخاصة وهي تختلف عن مثيلاتها .

وقد أمكن رصد حركة تغيير شاملة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تمثلت في التقدم الفني و الطرق والأساليب التي أصبحت معها إدارة الموارد المادية والموارد البشرية تمثل مشكلة الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات لحسن إدارتها وهو ما استلزم الاستعانة بنوعية معينة من المديرين الذين لديهم أفكاراً متقدمة لإدارة التغيير .

وقد استطاع الباحث من خلال قراءاته في هذا الموضوع رصد بعض العموميات التي يمكن مراعاة تنفيذها لإدارة التغيير وهي تتغير حسب ظروف كل منظمة(1).

- تكون إدارة التغيير مرتبطة بنوعية التغيير نفسه من حيث كونه مادياً أو معنوياً.

- يجب على القيادات الإدارية أن تتولى عملية البحث عن المبدعين والأفكار الجيدة التي تسهم في فعالية التغيير المطلوب سواء كان هؤلاء المبدعين من داخل المنظمة،(وهو ما يفضل بالطبع) أو من خارج المنظمة .

وفي الإجابة على السؤال: هل تتولى القيادات في المنشأة التي تعمل بها البحث عن المبدعين والأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير، أوضح 51% من العاملين بالشركة أن القيادات في المنشأة تبحث عن المبدعين والأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير دائماً، بينما 16% أحياناً، وأوضح 33% أن القيادات لا يحدث من جانبهم بحث عن المبدعين وعن الأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير.

(1) محمد عبد المعبود مرسي، التغير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1990 ص64.

- الاهتمام بمن يحاولون تحقيق التقدم والرقي لمنظماتهم ولانفسهم.

وفي الإجابة على السؤال: هل تهتم الإدارة بمن يحاولون تحقيق التقدم والرقي للمنشأة التي يعملون بها ولأنفسهم، أوضح 53% من العاملين بأنه دائماً ما تهتم الإدارة بمن يحاولون تحقيق التقدم و38% أحياناً و9% لا يحدث.

- مراعاة أنه دائماً ما يوجد بعض الافراد الذين يرفضون التغيير نهائياً وعادة ماتعجز هذه الفئة عن اتخاذ القرارات السليمة في محيط العمل.

- مراعاة ان كل تغيير في بدايته صعب حتى يتم التعود عليه وعلى ذلك يجب على إدارة التغيير أن تنتهج أسلوب التدرج في مراحل التغيير وتراعى فيها استعداد العاملين وقدراتهم وقدرات القائم بالتغيير .

- في المنظمات الكبيرة تتسارع وتيرة التغيير بشكل أكبر وهو وإن كان إيجابياً في حد ذاته إلا إنه في المقابل يواجه بمقاومة للتغيير أيضاً بشكل أكبر حيث تختلف ثقافة المنظمة وقيمة وعادات وعلاقات العاملين عن مثيلاتها في المنظمات الصغيرة.

وفي الإجابة على السؤال: هل تعتقد أن الإدارة تعمل بها تسير بمبادئ وأسس لفكر التغيير أوضح 36% من العاملين بأن الإدارة دائماً ما تسير بمبادئ وأسس لفكر التغير و24% أحياناً، بينما 40% بأن هذا لا يحدث.

والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة، والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة، ويكون الهدف الأول لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره علي المؤسسة وعلى الموظفين المدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير والذي تسانده الآليات الفعالة بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون ، ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير

**4/4: متطلبات إدارة التغير**

إدارة التغيير الناجحة تتطلب تفهما للآتي :

**1/4/4 - أنواع التغيير:**

**هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي**

*** التغيير الاستراتيجي:**

**يرتبط التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات والتقنيات المستخدمة، ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شئون الأفراد.**

**ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.**

*** التغيير الوظيفي :**

**يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الحديثة والإجراءات والهياكل التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من المتغيرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة .**

**2/4/4 - كيفية تأثير التغـــيير على الأفراد(1):**

**إذا أردنا أن نستوضح جيداً الطرق التي يتغير بها العاملون فإنه علينا الرجوع للافتراضـــات الآتيه:**

**1- يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً.**

**2- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيارهم لتصرفاتهم تستمد من الجانبين وتتم اختياراته علي أساس :**

(1) دافيدس، ويلســـون، استراتيجية التغير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمه تحية السيد عمارة القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1996 ص62.

- الأمور المهنية بالنسبة لهم.

- آرائهم عن قدراتهم علي التصرف بطرق معينة.

- العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها.

وهنا يستعرض الباحث بنود نظرية "باندورا" للمعنيين بإدارة التغيير :

* كلما توثقت الصلة بين تصرف معين ونتيجة معينة كلما زادت احتمالات القيام بهذا التصرف.

* كلما اشتدت الرغبة في تحقيق النتائج كلما ازدادت احتمالات القيام بهذا التصرف الذي يؤدي إلي هذه النتائج.

* كلما ازدادت ثقتنا في القيام بتصرف جديد بصفة فعلية كلما ازدادت محاولاتنا للقيام بها.

وإذا أردنا تغيير تصرف العاملين فإنه يجب علينا تغيير البيئة التي يعملون بها وإقناعهم بأن هذا التصرف الجديد المطلوب يستطيعون القيام به عن طريق التدريب والتعلم وإقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلي نتائج سيقدرونها، ولذلك فإنه يجب على المنشأة أن تتولي تدريب وتعليم وتأهيل موظفيها ليتقبلوا الفكر الجديد للتغيير.

وفي الإجابة على السؤال: هل توجد في المنشأة التي تعمل بها بيئة عمل واضحة تساعد على التغيير، أوضح 22% من العاملين بأنه دائماً ما يعملون في بيئة عمل تساعد على التغيير و39% أحياناً و39% لا يحدث.

3/4/4 - عملية التغيير:

التغيير كما عرفة (روزايث موريس كلفتر) هو تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويشمل التحرك من الحالة الحالية إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة للمستقبل، وهذه العملية تبدأ بإدراكنا للحاجة للتغيير ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخري.

**وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير، وهنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي يجب التغلب عليها مثل مقاومة التغيير والطاقة الغير موجهة والصراع وفقدان القوة الدافعة، وهو ما يستلزم جهداً لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير(1) .**

**ومرحلة إنشاء التغيير يمكن أن تكون عملية شاقة عند التخطيط للتغيير، ويظن العاملون أن عملية التغيير عملية دقيقة ومنطقية بحته تسير حسب خطة مرسومة ولكنها ليست كذلك على الإطلاق.**

**4/4/4: إيجاد الالتزام بالتغيير :**

**يجب أن تشمل الإستراتيجية المنفذة للتغيير ما يؤدي إلي اكتساب فكر الالتزام بالتغيير من خلال المراحل التالية(2):**

**1- الإعداد: في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص الذين قد يحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا علي علم به.**

**2- القبول: وفيها تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين به والحصول علي رد فعل ايجابي من العاملين، من الجدير بالذكر أنه يجب أثناء هذه المرحلة ملاحظة ردود الأفعال الايجابية والسلبية للتغيير، واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقا لذلك ويتم أيضا في هذه المرحلة تعديل الخطط الأصلية لمواجهة التحفظات القانونية أو الأفكار المضادة لها**

---

([1]) محمد عبد الجواد، كيف تنمى مهارات الإبتكار والإبداع الفكرى، غير معلوم دار النشر، 2000 ص57.

([2]) عطية حســين أفندي، اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1994.

**3- الالتزام:** وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير، وهنا يجب السيطرة علي عملية التغيير وردود الأفعال المتباينة للعاملين وستظهر بالطبع عقبات ومشكلات ومعوقات غير متوقعة ورد فعل سلبي من جانب من سيواجهون تحقيق التغيير ومن الضروري بمكان أن يتم تقديم الرد علي النقد الموجه للتغيير ومبررات إحداثه كما هو مخطط، وبعد التنفيذ علي هذا النحو يجب أن يتم تبني التغيير بعد أن تثبت جدواه ويتم اتخاذ القرار في هذه المرحلة إما الاستمرار في التغيير وإما بتعديله وإما بإلغائه ويجب أن نأخذ في اعتبارنا آراء المشاركين في التغيير.

وأخيراً فإنه بعد إجراء التعديلات الإضافية المطلوبة يتم الاعتراف بالتغيير ويصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأعمالها .

## المبحث الخامس الإرشادات العامة لإدارة التغيير ورياح النقد ومقاومة التغيير

**تتلخص الإرشادات العامة لإدارة التغيير ورياح النقد ومقاومة التغيير فيما يلي:**

**1/5: الإرشادات العامة لإدارة التغيير**

**يرتبط بالتغيير عدد من الإرشادات العامة نوردها فيما يلي :**

**- تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مسئولة.**

**- يلزم فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير المطلوبة.**

**- يجب أن تتناسب طبيعة المسئولين عن التغيير ومهاراتهم مع ظروف المؤسسة وإستراتيجية التغيير.**

**وفي الإجابة على السؤال: هل القائمن على التغيير مؤهلين علمياً لإحداث التغيير، أوضح 52% من العاملين بالموافقة جداً، في حين وافق 33%، بينما يرى 15% بعدم الموافقة.**

**- يُراعى بناء بيئة عمل تساعد على التغيير.**

**- من الأفضل التعامل بحذر مع إستراتيجية التغيير وضرورة إشراك العاملين في برامج التغيير المختلفة ليشعروا بأنهم جزء من المؤسسة.**

**في استمارة الاستقصاء الموجهة لمجموعة العاملين محل الدراسة الميدانية حول مدى أهمية أخذ رأي العاملين في التغيير، أوضح 21% من العاملين بأنه دائماً ما يتم أخذ رأي العاملين في التغيير، في حين أوضح 28% بأنه أحياناً، في حين أوضح 51% بأنه لا يحدث.**

**- إيجاد نظام للمكافآت يشجع علي الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.**

**- يتضمن التغيير احتمالية حدوث الفشل التي يجب أن نتوقعها ونتعلم منها.**

**- من الضروري الاهتمام بالوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير.**

**- كثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهؤلاء يلزم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير.**

**- مقاومة التغيير أمر حتمي، وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين بالتغيير أنهم سيصبحون أسوا حالا، وقد تتسبب إدارة التغيير عديمة الكفاءة في إيجاد هذه المقاومة التي يجب أن تواجهها الإدارة بالشكل المناسب(1).**

**2/5: رياح التغــيير على المنظمات المصرية**

**هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تفرض على المنظمات المصرية ضرورة النظر بعين الاعتبار للتغيير والتطوير علي سبيل المثال :**

*** التحولات العالمية متمثلة في نظام العولمة وما تفرضه من اتفاقيات ونظم علي جميع الدول الالتزام بها في المجالات التجارية والعلاقات الدولية ومواجهة العنف (الإرهاب) وغيرها.**

*** التحديات التي تواجه المنظمات المصرية متمثلة في زيادة السكان ومعدلات التنمية البطيئة والضغوط الخاصة بتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي وتحديث التكنولوجيا وتراجع مستوى الأداء الفردي وازدياد فكر اللامسئولية وعدم المبالاة.**

*** ضرورة ملاحقة التطورات السريعة المتلاحقة في مجال العلم وذلك لضمان إيجاد مكان للمنظمة في مواجهة المنافسين المحيطين.**

*** إضافة إلي أن الجو العام السائد في المجتمع المصري حاليا يشهد تحولاً سياسيا أتاح إيجاد فرصة للتحول السياسي فى المجتمع المصري، وهو ما فتح باب النقد و المساءلة و الاعتداد بالرأى المعارض ومواجهة الفساد والخلل في أداء المنظمات و المؤسسات الحكومية وهو ما ينعكس بدوره علي المنظمات والمؤسسات الخاصة التي تستمد قوتها من التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتتأثر بما يحدث حولها من تغيرات قي المجتمع المحيط وعندما يتراجع أداء المنظمة بدرجة واضحة**

---

([1]) كاميرون، كيم وكوين، ربورت، ثقافة المؤســسات كيف نشخصها وكيف تغيرها، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال القاهرة، الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع)، العدد 190، نوفمبر 2001 ص46.

وتسود حالة من عدم الرضا وتظهر الحاجة إلي التغيير الشامل الذي يمتد إلي جميع عناصر المنظمة فان استراتيجيه التطوير التنظيمي تكون ضرورية لإحداث ذلك التغيير وتقوم على إجادة ترتيب وتوفيق العناصر السابقة ومكوناتها بشكل جيد ووفق علاقات عمل جيدة مع إعادة توزيع الأدوار وتكاملها حتى تصل المنظمة إلي مستوى الجودة العالية وبما يحقق الرضا للمتعاملين مع المنظمة داخلياً أو خارجياً وهو يقاس بارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة جراء إعادة وصف بطاقات الأعمال وتعديل الهياكل التنظيمية للوحدات الفردية وإعادة تهيئة العنصر البشري وتدريبه وتحفيزه وحسن اختياره وتوظيفه بالشكل الجيد الذي يحقق للمنظمة أهدافها.

ولما كان المجتمع المصري والاقتصاد المصري يمران حاليا بمرحلة هامة جداً من التحول من النظام الاقتصادي كقطاع عام يحكمه المركزية وتوجيه الدولة إلى الخصخصة حيث تسود المنافسة وآلية العرض والطلب، فقد أصبح لزاماً على منظماتنا المصرية أن تتأهل لمواجهة رياح التغيير والتطوير(1).

والعبارة السابقة تمثل في الواقع المنطق وراء اعتبار تطوير المنظمة جزءاً من نظام إدارة الموارد البشرية فإذا لم يكن هناك مفهوم يخطط لتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال تدخل خارجي فان فاعلية الموارد البشرية ستكون منخفضة، وإذا لم يكن هناك مجهوداً مخططاً لتحسين درجة الثقة بين الأفراد في المنظمة فإن فاعلية الموارد البشرية ستكون منخفضة، وإذا لم يكن مستوي الصراحة بين الأفراد والمجموعات ضعيفاً فإن فاعلية الموارد البشرية ستكون أيضاً منخفضة .

إن بيئة العمل التي فيها الموظف مهمة جداً، والمناخ الذي يعمل فيه مهم أيضاً، وهناك فرق كبير بين التدريب أو التطوير الفردي وبين التطوير التنظيمي الكلي، فالتركيز في الأول علي الفرد أما التركيز في الثاني فيكون علي جماعات العمل.

---

([1]) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، الطبعة الثانية، 1998 ص44.

وتدور أهداف التغيير حول ثلاثة محاور رئيسية:

الأول: المستفيد من التغيير

* الفرد * الجماعة * المنظمة

الثاني: المستهدف من التغيير

* إحداث التغيير الفكري (القيم والإدراك والمواقف)
* " " السلوكي (القدرات والأفعال)
* " " الإجرائي (قواعد العمل)
* " " الهيكلي (الهيكل العام – قنوات الاتصال – تدفق السلطة)

الثالث: مجال التغيير

* التغيير في القدرات الشخصية للأفراد
* " " العلاقات بين الأفراد
* " " قدرات جماعة العمل

3/5: مقاومة التغيير:

ردود أفعال المتأثرين بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو بالقبول أو بغيرها من ردود الأفعال، وفي إجمالها تمثل نوعاً من المقاومة وهو الأمر الذي يتطلب مجهوداً من المنظمات والمديرين لإقناع العاملين بجدوى التغيير.

ومن خلال الإجابة على السؤال: هل الخوف من رد فعل العاملين يحدث تغييرات كثيرة وهامة، أوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً و21% موافق، بينما يرى 11% بعدم الموافقة على ذلك.

**1/3/5 - أسباب مقاومة التغيير:**

**عندما تكون الأهداف غير واضحة.**

**وفي الإجابة على سؤال: هل ترى أن الأهداف المعلنة لضرورة التغيير واضحة، أوضح 65% من العاملين بالموافقة جداً على أن الأهداف المعلنة لضرورة التغيير واضحة، في حين 13% موافقة، في حين يرى 22% بغير موافق.**

**عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير مشتركين في إجرائه.**

**عندما يكون هناك تعارض بين الآراء المثارة في عملية التغيير وأهداف المنظمة .**

**وفي الإجابة على سؤال: هل هناك تعارض بين أسباب التغيير وأهداف المنظمة، أوضح 38% من العاملين بالموافقة جداً على أن هناك تعارض بين أسباب التغيير وأهداف المنظمة، في حين وافق 33% وغير موافق 29%.**

**التغيير السريع جدا يولد مقاومة سريعة.**

**عدم ثقة العاملين في القائمين علي التغيير.**

**عندما يكون التغيير قائماً على أسباب شخصية.**

**إذا تجاهل التغيير قواعد العمل السائدة.**

**إذا ما ترتب علي التغيير تكليف العاملين بأعباء إضافية في العمل والحياة.**

**إذا تسرب الفشل في التغيير إلي نفوس العاملين.**

**ضعف الاتصالات بين القائمين علي التغيير والعاملين.**

**إذا كان التغيير مرتبطاً بالتهديد بفقد الوظيفة.**

**إذا كانت خبرات الموظفين عن التغييرات السابقة تتمثل في الفشل الذريع.**

**ومما سبق يتبين لنا أن التغيير يلاقي صعوبة بالغة ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به.**

**2/3/5 - التغلب على مقاومة التغيير(1):**

**يجب علي القائمين بالتغيير أن يقوموا بعملية التخطيط الجيد للتغيير قبل تنفيذه وذلك للتغلب على مقاومة التغيير لهذا ينصح الخبراء بمراعاة الآتي:**

**ضرورة إشراك العاملين في التغيير.**

**ومن خلال الإجابة على سؤال: هل يتم إشراك العاملين في التغيير، أوضح 27% من العاملين بالموافقة جداً، بينما يوافق 32%، في حين يرى 41% بأن الإدارة لا توافق على اشتراك العاملين في إحداث التغيير.**

**توفير وسائل الاتصالات والمعلومات بين الإدارة والعاملين.**

**مراعاة تقاليد وأعراف العمل.**

**الاستحواذ علي ثقة العاملين ونقاباتهم.**

**الاستحواذ علي الثقة الرسمية.**

**إعداد البرامج التدريبية التي تساهم في تقبل مراحل التغيير.**

---

(1) حســين حريم، الســلوك التنظيمى وسلوك الأفراد فى المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997 ص33.

ومن خلال الإجابة على السؤال: هل تتولى الإدارة تنفيذ برامج تدريب لتسهيل تقبل العاملين للتغيير، أوضح 20% من العاملين بالموافقة جداً، بينما 45% موافق، ويرى 35% بأن الإدارة لا تقوم بتنفيذ برامج لتدريب العاملين لتقبل التغيير.

مراعاة قيم وعادات العاملين التى اعتادوا عليها خلال فترة عملهم بالمنظمة.

تحفيز العاملين، وإثارة حماسهم يؤدى إلى إقناع الأفراد بجدوى التغيير.

مراعاة ثقافة المنظمة، وهى الثقافة السائدة فى العمل بين العاملين، كالصلاة فى أوقاتها أو مواعيد الراحات أثناء العمل أو الإجازات أو الرحلات الترفيهية وأساليب التحفيز .

إظهار الشفافية فى عرض المعلومات على الأفراد، وتزويدهم بها باستمرار.

وتستطيع الإدارة أن تساعد العاملين على الإحساس بأهمية التغيير ورؤية الأحداث علي حقيقتها وتفسيرها التفسير الصحيح الواقعي الذي يساعد على الاستجابة للتغيير، ويجب علي الإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً صالحاً للتغيير وذلك بتوسيع قاعدة الاتصالات ونقل المعلومات بين الإدارة والأفراد، ويجب على الإدارة أن تتبني التخطيط السليم للتغيير من خلال التعرف على متطلبات العمل والعاملين واتجاهاتهم في ضوء التغيير المنشود وفي سبيل تقليل المقاومة ضد إحداث التغيير في المنظمة .

# الفصل الثانى

# التطوير التنظيمي

**المبحث التمهيدي :**

**إذا ما حدثت تطورات داخلية أو خارجية فى البيئة المحيطة بالمنظمة وأثرت هذه التطورات بالسلب علي معدلات الأداء في المنظمة، وأصبحت المنظمة غير قادرة علي تحقيق أهدافها ويتراجع مستوي أدائها باستمرار فان الأمر يستلزم إحداث برنامج للتطوير التنظيمي ..**

**وتتنوع الأساليب المقترحة لتنفيذ برنامج للتطوير التنظيمي داخل المنظمة بحسب الوحدات التي سيمتد لها التطوير ومنها :**

**التنمية البشرية**

**التطوير التكنولوجي**

**إعادة تصميم ووصف بطاقات الأعمال**

**تطبيق نظام الجودة الشاملة**

**إعادة تنظيم وهيكلة المنظمة**

## المبحث الأول تعريف التطوير التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه

**1/1: تعريف التطوير التنظيمي**

**هناك العديد من التعريفات للتطوير التنظيمي يركز بعضها علي سلوك الأفراد والجماعات ويركز البعض الآخر علي التنظيم والبيئة ومن أهم التعريفات(1)**

*** التطوير التنظيمي جهود مخططة علي نطاق المنظمة بأكملها لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.**

*** وأيضا هو الاستجابة للتغيير واستراتيجية إحداث التغيير والمعتقدات والمواقف والقيم حتى تستطيع أن تساير المنظمة التطورات التكنولوجية الجديدة والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير السريعة(2).**

*** وهو أيضا طريقة نظامية تستخدم العلوم السلوكية لتحدث تغيرات مخططة وتجديدات في هيكل التنظيم والتكنولوجيا والعمليات الإنسانية والاجتماعية(3).**

*** وهو جهود مخططة مستمرة لتطبيق العلوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الأساليب المرنة ذاتية النقد والتحليل(4).**

---

([1]) El-ashmawi, Farid. Multicultrual Management 2000 News Kills for HLOBAL leader shipment. Beyond training & Development Human performance technology, H.P.T., Cairo 28-30 April 1998.p123.

([2]) Howard, Rothaman. "The power of Empowerment". Nation –S- Business. Us. 1993,p235.

([3]) H.Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco Jossey-Bass publishers. 1985.

([4]) كامل محمد المغربى، السلوك التنظيمى (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم)، عمان: دار الفكر، الطبعة الأولى، 1993 ص53.

*** وهو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدة في ذلك علي أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية(1).**

*** وهو جهد مخطط طويل الأجل للتغيير علي مستوي التنظيم ككل تديره وتدعمه الإدارة العليا ويستهدف معالجة سلوكية للعاملين فرادى وجماعات بتغيير أو إعادة تكوين معتقدات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم(2) .**

*** وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة علي مجهود تعاون بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة(3).**

**ومن التعريفات السابقة نجد أنها تتفاوت بين التركيز علي سلوك الأفراد والجماعات وبين التركيز علي التنظيم والبيئة المنظمة وبين الجمع بين الاتجاهين أحيانا.**

**كما نلاحظ أيضا من التعريفات السابقة أن فريقاً قد عرف التطوير التنظيمي على أنه عملية بينما عرفه فريق آخر على أنه خطة وفريق ثالث عرفه على أنه طريقة.**

**ويميل الباحث إلي اعتبار التطوير التنظيمى مزيجاً عاماً من الاستراتيجيات والعمليات والطرق ، ويتم استخدامه من قبل المنظمات وبمعاونة متخصصين لتغيير القيم والمفاهيم والمعتقدات والهياكل التنظيمية والعمليات معتمدين علي إطار مرجعي من نتائج دراسات العلوم السلوكية بهدف زيادة فاعلية التنظيم .**

---

([1]) JoHatch, Mary. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Post modern Perspectives. England, Oxford University press,p167.

([2]) محمود سـليمان العميان، السـلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشـر، ط1، 2002.8 ص117.

([3]) موسـى توفيق المـدهون، إبراهيم محمد وعلي. تحليل السـلوك التنظيمى، عمان: المركز العربى للخدمات الطلابية، 1995 ص46.

**2/1: خصائص التطوير التنظيمي(1) :**

**من خلال استعراض التعريفات السابقة حول التطوير التنظيمي وبالرجوع إلي كتابات الباحثين في هذا الشأن يمكن تحديد أهم خصائص التطوير التنظيمي في الآتي :**

*** جهود التطوير التنظيمي تمثل التزاماً طويل المدى.**

*** التزام الإدارة العليا بدعم جهود التطوير التنظيمي.**

*** جهود التطوير التنظيمي تركز علي التفاعلات بين مختلف أجزاء المنظمة وتأثيراتها في بعضها كما تركز علي علاقات العمل.**

*** تتم جهود التطوير التنظيمي من خلال الاستعانة بواحد أو أكثر من المتخصصين.**

*** تتركز جهود التطوير التنظيمي علي زيادة القدرة علي حل المشكلات.**

*** النتيجة النهائية لجهود التطوير التنظيمي يجب أن تكون تحسين الأداء.**

*** الاستعانة بالنظريات والدراسات والبحوث التي تجرى في مجال العلوم السلوكية وما تقدمه هذه العلوم من تفسير لسلوك الأفراد والعوامل الشخصية والبيئية المختلفة التي قد تؤثر علي هذا السلوك.**

*** تؤدي جهود التطوير التنظيمي الي قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة فيها.**

**3/1: أهمية التطوير التنظيمي:**

**يكون التطوير التنظيمى مطلوباً بشدة إذا سيطر علي المنظمة حالة من حالات الآتية:**

*** انخفاض مستوي الثقة بين الأعضاء سواء كانت الثقة بين أعضاء القمة (القيادة العليا) أو بين القمة القيادية العليا والإدارة الأقل أو بين موظفي المنظمة بصفة عامة .**

---

([1]) Edgarschein. Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey – Bass Publishers. Sonoco Ed,38.

* كبت الشعور الموجود لدى الأفراد و هو الكبت الذي يمكن أن ينفجر في أي وقت .

* صراع بين أصحاب سلطة المنصب و أصحاب سلطة المعرفة، حيث يعتمد الأفراد في المجموعة الأولى علي السلطة الممنوحة لهم بفضل مناصبهم ويعتمد أفراد المجموعة الثانية على المعرفة التي يسيطرون عليها.

* انخفاض مستوى الصراحة بين الأفراد و المجموعات .

* انخفاض مستوي الرضا و الروح المعنوية .

* انخفاض مستوي الشخصية والجماعية سواء في التخطيط أو التنفيذ.

* وعليه فإن سيطرة الحالات السابقة تجعل من المستحيل تحقيق الطاقات القصوى داخل الإنسان.

**4/1: أهداف التطوير التنظيمي(1) :**

تعتبر زيادة الفاعلية التنظيمية هي الهدف الأساسي لجهود التطوير التنظيمي.. إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة لأي تنظيم عند تبنيه لهذه الجهود، ويمكن حصر الأهداف فيما يلي:

* زيادة إحساس الفاعلية برؤية المنظمة وارتباطه بهدفها .

* إثراء الثقة بين الأفراد و دعم الاتصالات التعاونية بينهم .

* تشجيع حل المشكلات بدلاً من وأدها .

* إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات .

* التحرك نحو نمط قيادة أكثر مشاركة و تعاونية .

* زيادة دوافع الأفراد للعمل و ذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

* تحقيق التوازن بين المنظمة و البيئة التي تعيش فيها .

---

([1]) مايكل هامر، جيمس شامبى، "إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات"، ترجمة: شعاع، الأهرام، 1995 ص78.

* مساعدة المديرين في تبني الإدارة بأهداف بدلاً من الاعتماد على الخبرات الشخصية.

كما يمكن وضع إطار لأهداف التطوير التنظيمي لكي يعطى هذا الإطار فكرة عن مدي شمول عملية التطوير الكلى للمنظمة وهذا الإطار يشمل علي عدة محاور هي:

1/4/1 - تطوير الهيكل التنظيمي:

* تصميم الهياكل التنظيمية.

* توصيف المناصب.

* المقررات الوظيفية (الهياكل التنظيمية).

2/4/1: تحسين المناخ التنظيمي:

هي عملية تتصدي للتنظيم غير الرسمي وللعلاقات غير الرسمية.

3/4/1: تطوير الأنماط القيادية:

لكي تكون أكثر فاعلية بحيث يزيد الاهتمام بالأفراد أو يزيد الاهتمام بالإنتاج دون تنازلات يجب تطوير الإدارة في المنظمة ككل، بحيث يتم تحسين طريقة للتخطيط وطريقة للرقابة من خلال نسج أهداف المنظمة وأهداف الفعالية الكلية للمنظمة .

وعموما فان الهدف من التطوير التنظيمي الذي تنتهجه المنظمة يجب أن يكون تقديم الخدمات بالكمية والجودة المطلوبة وفي حدود التكاليف المتاحة والزمن المحدد لها حتي تحوز رضا العميل وتعزز قدرتها التنافسية.

## المبحث الثاني الرؤية الإستراتيجية لإعداد وتطوير التنظيم الإداري

**لوحظ من الواقع العملي أنه عادة ما :**

*** تواجه عملية إعداد وتطوير المنظمة صعوبات وعقبات تقلل من فرص نجاحها.**

*** تقوم المنظمات باتخاذ خطوات و إجراءات بشان التطوير التنظيمي دون رؤية واضحة عن التنظيم و المنظمة .**

*** تغفل المنظمات دور المورد البشري و معنوياته و سلوكياته في منظومة التطوير المطلوب.**

**وحول مدى أهمية دور العنصر البشري في التطوير التنظيمي، أوضح 35% من العاملين بالموافقة جداً أن الإدارة تقوم بدراسة دور العنصر البشري في التطوير التنظيمي المقترح، في حين أن 38% موافق، وأوضح 27% أن الإدارة لا تقوم بدراسة دور العنصر البشري في التطوير المقترح.**

**ووضع منهج التطوير التنظيمي هو الوسيلة التي يمكن تحديد الإجراءات التنظيمية الملائمة وكذلك المستويات الإدارية والوظيفية وواجبات كل منها وصلاحياته وكذلك أسلوب الاتصال المتبع والشفافية المعلنة في البيانات والمعلومات المتداولة داخل المنظمة .**

**وفى ضوء ذلك فإنه يلزم أن يكون جوهر التفكير المنهجي في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري هو اتخاذ إجراءات يكون من شأنها التأكد من وجود ايجابيات في المنظمة تؤهل لتنفيذ هذا التطوير(1).**

**ومن هذه الإجراءات :**

**1- معرفة ما إذا كانت المنظمة مهيأة لعملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري عن طريق معرفة مدي اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة التطوير، ومدى وعي أعضاء المنظمة بأهمية ودور عملية إعداد وتطوير النظام الإداري، ومدى استعداد وقدرة أعضاء المنظمة للقيام بواجباتهم في إعداد وتطوير التنظيم الإداري.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بقيام الإدارة العليا بدراسة مدى وعي أعضاء المنظمة وإقناعهم بأهمية التطوير، أقر 41% بالموافقة جداً، في حين وافق 28%، ورأى 31% عدم قيام الإدارة بدراسة مدى وعي أعضاء المنظمة.**

---

([1]) علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة القاهرة: جامعة عين شمس، ط2، سنة 1998 ص36.

2- معرفة الممارسات السابقة للمنظمة في إعداد وتطوير النظام الإداري عن طريق رصد الممارسات الحقيقية للعملية الإدارية في المنظمة ومعرفة مهارات المدير والبيانات والمعلومات المتوافرة عن فترة الأداء السابقة وأدوات المنظمة التي ستستخدمها في التطوير الاداري .

3- معرفة الوضع الحالي في المنظمة داخلياً عن طريق دراسة تاريخ المنظمة والأحداث الهامة المؤثرةعلي نشاطها ونقاط القوة الحالية وإمكانية الاستفادة منها ونقاط الضعف وإمكانية التعامل معها وتقليل تأثيرها .

4- المتغيرات البيئية الخارجية ومدي تأثيرها على إعداد التطوير عن طريق معرفة أهداف الأطراف الخارجية التي تكون علي علاقة بالمنظمة والفرص وإمكانية استغلالها والتهديدات المحتملة وتأثيرها على عملية إعداد وتطوير النظام الاداري واتجاهات الثبات والتغيير في معطيات البيئة الخارجية.

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بضرورة اهتمام الإدارة بالتغييرات البيئية الخارجية ومدة تأثيرها على إعداد التطوير المقترح، أقر 58% من العاملين بالموافقة جداً و22% بالموافقة، بينما رأى 20% أن الإدارة لا تهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية وتأثيرها على التطوير.

5- سبب نشأة المنظمة عن طريق معرفة الفئات والقطاعات التي تخدمها المنظمة والغايات والنتائج العامة التي تتطلع إليها والمكانه التي يتطلع إليها أصحاب المنظمة والمستقبل الذي يأملون فيه .

6- ماذا تريد المنظمة أن تكون في المستقبل وما هو المركز التنافسي لها حاليا والمركز التنافسي الذي تطمع في الوصول اليه وكذلك معدلات النمو المستهدفة والحصة السوقية للمنظمة في القطاعات الأخرى والموارد البشرية التي تزخر بها المؤسسة.

7- التغيير الاستراتيجي لمديري المنظمة والتصورات والمفاهيم التي ستتبناها المنظمة نحو تحقيق عملية التطوير التنظيمي وكذلك المسارات الرئيسية العامة لتحرك المنظمة علي مختلف الأصعدة خلال المرحلة القادمة بشأن عملية إعداد وتطوير التنظيم الاداري.

**8- أسلوب عمل المنظمة خلال المرحلة القادمة عن طريق معرفة الأعمال والأنشطة المطلوب تنفيذها وكذلك موارد وإمكانيات المنظمة، وما إذا كانت تؤهلها لبدء التنظيم الإداري أم لا، وكذلك معرفة الجهات والأطراف المسئولة عن التطوير ودور كل منها وعلاقتها ببعضها البعض.**

**9- ما يجب علي المنظمة أن تبدأ فيه حاليا عن طريق إعداد وتوفير التجهيزات المطلوبة لبدء التنفيذ والتوصية والتنسيق بين الإدارات الفرعية لدعم عملية التغيير والتطوير، وكذلك توفير البيانات والمعلومات وتقديمها لجهات التطوير للاستعانة بها .**

**10- مراجعة المراحل التجهيزية السابقة دفعة واحدة لمعرفة مدى توافر الاستعدادات الكاملة لبدء عملية تنفيذ التطوير الإداري وفي هذه المرحلة يجب أن تكون لدينا رؤية واضحة عن ما يجب أن نفعله لكي نحصل على أفضل النتائج عند بدء برنامج التطوير .**

**ولا يوجد نوع محدد من التنظيم الإداري أو النظم الإدارية يكون هو الأفضل أو الأنسب في التطبيق وإنما يتوقف ذلك علي اختيار الإجراءات والنظم التي تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها ومدي ملائمتها لظروف البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية وكذلك مدي ملائمتها للفكر التنظيمي السائد لدي إدارة المنظمة وعامليها والثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة وتتضح أهمية تحديد الأسس المطلوبة للتطوير في أنها تؤكد وضوح الرؤية لدي المسئولين في المنظمة وتكوين تصور عام مبدئي للتطوير المقترح وتوفير إطار مرجعي أمامهم يشمل الأسلوب المفروض انتهاجه مستقبلا بغرض اتخاذ قرار استراتيجي(1).**

**ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بمدى أهمية أن يكون التطوير المقترح متوافقاً مع أهداف وسياسات ورؤية المنظمة، أقر 63% من العاملين بالموافقة جداً، ووافق 32%، في حين رأى 5% أن التطور ليس متوافقاً مع أهداف وسياسات المنظمة.**

---

([1]) سامي عبد العزيز، الابتكار والتحديث كمدخل لتنمية المنظمات، القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، يناير 2000 ص22.

**1/2 - أبعاد التطوير التنظيمي :**

**تشمل عملية التطوير التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها :**

*** تطوير أساليب المنظمة في علاج مشاكلها.**

*** تطوير مهارات وقدرات القيادات داخل المنظمة.**

*** زيادة قدرة المنظمة علي التعامل الفعال مع البيئة المتغيرة.**

*** اختصار خطوات أداء الأعمال.**

*** تأصيل انتماء العاملين للمنظمة ورغبتهم في تحسين الأداء.**

*** تحسين جودة الخدمات التي تؤديها المنظمة.**

*** تنمية القدرة التنافسية.**

*** اتخاذ إجراءات الشفافية الكاملة لحفظ سير الأعمال وأدوار الاطراف ذوي العلاقة المباشرة في أداء الأعمال.**

**2/2 – ما ينصب عليه التطوير التتظيمي:**

**ينصب التطوير التنظيمي على ما يلي:**

*** الموارد البشرية متمثلة في الشخصية والدوافع والمهارات.**

*** الوحدات التنظيمية متمثلة في الأهداف والمهام والهيكل التنظيمي وإجراءات أداء الأعمال .**

*** العمليات الإدارية متمثلة في اتخاذ القرارات والاتصالات وضغوط العمل والإنتاج وخدمة ما بعد البيع .**

**ومن الأهمية بمكان ان تقوم المنظمة باعداد خطة تتولي من خلالها تطبيق التطوير التنظيمي، وتسير بمقتضاها علي خطوات محددة لتنفييذ عملية التطوير التنظيمي لاداراتها المختلفة .**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل توجد رؤية واضحة لدى المنشأة التي تعمل بها بشأن التطوير التنظيمي المقترح، أوضح 13% بأنه توجه رؤية واضحة جداً، في حين أوضح 31% بوجود رؤية واضحة، بينما أوضح 56% بعدم وجود رؤية واضحة.**

ويجب أن تشمل هذه الخطة بعض الأسس التي يلزم مراجعتها وتحليلها بشكل مكثف مثل :

* رسالة المنظمة وأهدافها.

* البيئة الداخلية لأداء الأعمال في المنظمة.

* المنافسين.

* البيئة الخارجية التي تعمل من خلالها المنشأة.

ويجب أن تشمل هذه الخطة المجالات الرئيسية أو الإدارات التي سيشملها التطوير سواء المالية أو الإدرية أو البشرية أو الإنتاجية، وكذلك تحديد البدائل المتاحة لاستراتيجيات التطوير المقترحة مع وضع أسس المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار أفضلها ملائمة لظروف المنشأة والعاملين.

وتتضح أهمية الخطة الموضوعة لتطبيق التطوير التنظيمي من حيث إنها تركز على تعريف الموظفين بأهداف المنظمة وأهداف تحقيقها، كما إنها تتولى إعادة تقييم قدرات الموظفين من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات وكذلك تطوير الاتصالات الداخلية وتحسينها، مع الأخذ في الاعتبار محاولة تضييق الخناق علي أي ثغرات في النظام المقترح للتطوير يكون من شأنه إذكاء روح مقاومة التغيير.

**3/2: مراحل مقترحة لإحداث التطوير التنظيمي(1):**

لا توجد خطوات ثابتة ومحددة لعملية التطوير التنظيمي في المؤسسة بهدف إدخال الإصلاح المطلوب، إلا إن الهدف الذي تسعى إليه الإدارة والمنظمة عموما في تحسين أدائها سيظل هدفاً تسعى القيادات الإدارية دوماً إلى تحقيقه والسير فيه.

وقد استطاع الباحث أن يضع تصوراً من خلال الدراسة الميدانية لبعض مراحل التطوير منها :

**1/3/2 - تشخيص الوضع الحالي:**

يتم في هذه المرحلة إدارة مناقشات وحوار مع جميع الأطراف المؤثرة في المنظمة لتحديد أوجه الضعف والقوة، ومدي ملائمتها حاليا لتحقيق أهداف المنظمة.

---

([1]) محمد مصطفى عبد الجواد عمران، "أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، سنة 1996 ص22.

**2/3/2 – مرحلة تحديد أهداف المنظمة :**

**وفي هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها ، ولنجاح هذه المرحلة يجب ان يتم تهيئة العاملين بالمنظمة لقبول خطة تحسين الأفراد .**

**3/3/2: مرحلة مقارنة المستوي الحالي بالمستوي المستهدف للأداء:**

**في ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها ، يتم تحديد المستوي الحالي للأداء فى ضوء البيانات المتوافرة، ووضع تصور للأداء المستهدف علي المدى القصير والمدى الطويل، ومن خلال مراجعة الاختلاف بين الأدائين (المستهدف والحالي) يمكن تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها بكل مجال من المجالات التطوير التنظيمي في المؤسسة .**

**4/3/2 - مرحلة تحديد القوي المؤثرة علي الأداء :**

**وهي مرحلة تتم بمعرفة فريق العمل، وهذه القوي إما معوقة للعمل رافضة للتغيير ومقاومة له وهي بالتالي تحد من تحقيق نجاح نسبي في الأداء ، وإما قوي دافعة لتحسين الأداء وهي تتمثل في المزايا والفرص الجيدة المؤثرة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ودعم استثمارها بصورة أفضل.**

**5/3/2: مرحلة تحديد أسلوب للتعامل مع القوي المؤثرة:**

**وهي مرحلة يتم فيها اتخاذ مجموعة من الخطوات للحد من المعوقات التي تواجه أداء المنظمة بالفشل ، وبالنسبة للتعامل مع القوي الدافعة فلا بد من إيجاد برامج عمل تحقق أفضل استثمار لهذه العناصر للمحافظة علي عناصر التميز داخل المنظمة.**

**6/3/2: مرحلة التطبيق لبرامج العمل لتحسين الأداء:**

**ويتطلب ذلك وجود فريق من الإدارة العليا حتى يتولي عملية التنسيق والمتابعة لتفقد سير العمل ، وكذلك تحديد الصعوبات التي يتوقع أن توقف عملية التنفيذ و تحديد فرص النجاح .**

**7/3/2: مرحلة التقييم والمتابعة:**

**تعتبر مرحلة التقييم والمتابعة من أهم المراحل ، فهي تعتمد علي المقارنة بين ما هو مخطط له وبين ما هو منفذ بالفعل ، ويتم في هذه المرحلة حصر مشاكل التنفيذ التي تواجه المسئولين من برامج العمل وإعادة النظر في المراحل السابقة وتقييمها حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوه من عملية التطوير .**

**4/2: التدخل في النظام لإحداث التطوير التنظيمى**

**وتُعني هذه المرحلة بالتدخلات التي يقوم بها القائمون بالتطوير التنظيمي والتي تكون موجهه إلي الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية ويمكن التعبير عنها بأنها مجموعة من التغييرات المخططة وأوجه هذا التدخل فيمكن تقسيمها إلي ما يلي(1) :**

**1/4/2: المدخل التنظيمي:**

**والهدف النهائي لهذا المدخل هو توفير الظروف الملائمة لتسهيل ومكافأة الجهود والأنشطة الموجهة نحو تحقيق أهداف المشروع.**

**2/4/2: المدخل التكنولوجي:**

**ويركز عل جعل الوظيفة أسهل أو الجهد المبذول اقل عن طريق استخدام الوسائل الآلية الحديثة.**

---

(1) نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير الثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رســالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، سنة 1996 ص68.

**3/4/2: مدخل العاملين:**

**وير كز على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات ومستوى الحافز على الأداء لدى العاملين عن طريق التدريب والتنمية الإدارية.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بمدى قيام المنظمة بتطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة لتؤهلهم للتوافق مع التطوير التنظيمي المقترح، أوضح 43% من العاملين بالموافقة جداً و22% بالموافقة، بينما رأى 35% أن المنظمة لا تقوم بذلك.**

**4/4/2: إستراتيجية الهيكلة الفنية:**

**حيث تركز هذه الإستراتيجية علي الهيكل التنظيمي وتدفعه علي العمل وانجاز المهمة.**

**5/4/2: إستراتيجية العمليات الإنسانية :**

**حيث تركز علي الاحتياجات الإنسانية والقيم وتتوجه نحو تحسين العلاقات الشخصية والجماعية .**

## المبحث الثالث تصنيف اساليب التدخل للتطوير التنظيمي

**من الشائع استخدام لفظ أساليب التدخل على الأساليب المتبعة للتطوير التنظيمي لإيضاح أن هذا التطوير التنظيمي يتم بمعرفة مستشار من الخارج، وقد ظهر في العقدين الأخيرين عدة اساليب للتدخل للتطوير التنظيمي وكذلك عدة طرق لتصنيف تلك الاساليب(1).**

**1/3: التصنيف على أساس المدارس الفكرية:**

**يمكن تصنيف مداخل التطوير التنظيمي على أساس الانتماءات الي المدارس الفكرية (المدارس الكلاسيكية والمدرسة السلوكية ومدرسة النظم)**

**1/1/3: أساليب كلاسيكية وتشمل :**

---

([1]) فريد شوقي "أثر الثقافة التنظيمية على تكوين النماذج الإدارية"، مجلة المدير العربي، معهد الإدارة العليا القاهرة، العدد 133، يناير 1996 ص16.

- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.**
- **إعادة تصميم الوظائف.**
- **إعادة وصف الوظائف.**
- **إعادة وصف شاغلي الوظائف.**
- **قياس العمل.**
- **تحديد المقررات الوظيفية.**
- **تصميم نظام تشغيل الهيكل.**

**2/1/3: أساليب سلوكية وتشمل:**

- **مختبرات بناء الفريق.**
- **برامج تدريب الحساسية.**
- **تدريب مهارات العلاقات الإنسانية.**
- **برامج القيادة الإدارية.**
- **برامج شبكة الأنماط القيادية.**

**3/1/3: مداخل النظم:**

- **مدخل تحسين الأداء.**
- **مدخل الإدارة بالأهداف.**
- **مدخل الفعالية التنظيمية.**

**2/3: التصنيف علي أساس طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها:**

**يمكن تصنيف أساليب التدخل الخارجي للتطوير التنظيمي من حيث طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها إلي أساليب موجهه أساساً للاهتمام بأهداف المنظمة، وأساليب موجهة لإعادة تصميم الهيكل والعلاقات التنظيمية الرسمية، وأساليب موجهه أساساً للعلاقات غير الرسمية أو التنظيم غير الرسمي، ويمكن تمييز هذه المجموعات كالآتي:**

**1/2/3: أساليب الاهتمام بأهداف المنظمة:**

**- تحسين الأداء.**

**- الإدارة بالأهداف والنتائج.**

**- الفاعلية التنظيمية.**

**2/2/3: أساليب للاهتمام بالهيكل وتصميم العلاقات الرسمية:**

**- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.**

**- إعادة تصميم الوظائف.**

**- إعادة وصف شاغلي الوظائف.**

**- قياس العمل.**

**- تحديد المقررات الوظيفية.**

**- تصميم نظم تشغيل الهيكل الوظيفي.**

**3/2/3 - أساليب الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية:**

**- مختبرات بناء الفريق.**

**- برامج تدريب الحساسية.**

**- برامج القيادة الإدارية.**

**- ربط شبكة الأنماط القيادية.**

**3/3: التصنيف علي أساس ما هو المطلوب تطويره (سواء كان الفرد أو الجماعة أو المنظمة):**

**ويمكن تمييز هذا التصنيف إلي :**

**1/3/3 - أساليب تحسين فعالية الفرد:**

- **أسلوب تخطيط الحياة.**
- **أسلوب الندوات الدينية.**
- **أسلوب تحليل الدور.**
- **أسلوب تحليل العلاقات التبادلية.**
- **أسلوب المدير الفعال.**

**2/3/3: أساليب تحسين فعالية فريق العمل:**

- **أسلوب بناء الفريق.**
- **أسلوب تحليل الدور.**
- **أسلوب إثراء الوظيفة.**
- **أسلوب الإدارة بالمشاركة بالأهداف.**

**3/3/3: أساليب تحسين فعالية العلاقات بين الجماعات:**

- **أسلوب الأنماط القيادية.**

**4/3/3: أسلوب تحسين الفعالية الكلية:**

- **نظام لا يكترث بطريق الإدارة.**
- **أسلوب الأنماط القيادية.**

## المبحث الرابع عرض موجز لبعض أساليب التدخل للتطوير التنظيمي

**وقع اختيار الباحث علي مجموعة من أساليب التدخل للتطوير التنظيمي التي يري أهمية عرضها وهذه الأساليب هي(1) :**

**1/4: التخطيط الذاتي لحياة الفرد**

**إن إدارة الفرد لحياته تكون أكثر فعالية لو تم اختيار أهداف يسير عليها، ولذلك فانه من الضروري تبني أسلوب لجعل للأفراد يتجهون لتحقيق أهدافهم، وهذا الأسلوب هو أهم أسلوب في أساليب التدخل للتطوير التنظيمي .**

**من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بمدى ضرورة تبني أسلوب يحقق للأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة من خلال التطوير التنظيمي، أوضح 57% من العاملين أنه ضروري جداً، و23% بأنه ضروري فقط، في حين أوضح 20% بأنه ليس من الضروري.**

**2/4: أسلوب تحليل الدور :**

**الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين توقعات ومسئوليات دور فرد من الأفراد بحيث تزداد فعالية الفريق مع الجماعة، ففي بعض الأحيان لا يعرف فرد من الأفراد الدور الذي يتوقعه الآخرين منه تماماً، وهذا الأسلوب مبني علي افتراض إن الاتفاق علي تحديد متطلبات أي دور بمعرفة الجماعة المعنية يؤدي إلي رضا مزدوج لأعضاء الجماعة وللفرد وتحسين في فعالية الفرد وفعالية الجماعة.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما يتوقعه منك الأفراد الذين تعمل معهم، أقر 53% بالموافقة جداً و34% بالموافقة، و14% بعدم الموافقة.**

---

(1) علاء الدين عبد المغني محمود، "دراسة تحليلية للمحددات التنظيمية المؤثرة في الاتجاه نحو التفكير الابتكاري لدى العاملين"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، أكاديمية السادات، العدد الثالث، المجلد الأول، سنة 1999 ص16.

**3/4: أسلوب تحليل المعاملات:**

**وهو من أهم الأساليب الحديثة في تطوير العلاقات الثنائية، ويركز مفهوم تحليل العلاقات التبادلية على تركيب الشخصية وعلى طريقة التفاعل بين البشر، وطريقة أدوارهم في الحياة وكذلك على الطريقة التي يتعاملون بها مع الوقت، فتركيبة الشخصية في ظل تحليل العلاقات التبادلية تنعكس على الصفات والسمات التي يتصف بها الفرد والتي اكتسبها من الوالدين مثل الاعتمادية والانفصال والغضب والعلاقات بين البشر.**

**4/4: بناء روح الفريق أو روح الجماعة:**

**إن إدارة الجماعة بقيم روح الفريق، هي إحدى المحاور الرئيسية في التطوير الكلي، وهي ما تعكس الهدف الأساسي بأن العمل يتم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال فريق عمل، وهو ما يعنى أن القيم السائدة في مجتمع العمل واتجاهاتها تؤثر تأثير كبيرا على سلوك الأفراد فى المنظمة(1).**

**من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بمدى كون إدارة الجماعة بقيم روح الفريق هي إحدى المحاور الرئيسية في التطوير، أقر 73% من العاملين الموافقة جداً و19% بالموافقة، في حين رأى 8% عدم الموافقة على ذلك.**

**5/4: تطوير العلاقة بين جماعه العمل:**

**والمقصود هنا هو تطوير العلاقة بين جماعتين من جماعات العمل من خلال تحسين طريقة الاتصالات وطريقة التعامل بين جماعات العمل المختلفة و تخفيض المنافسة التخصصية بين الإدارات داخل المنظمة وإحلال النظرة الكلية محل النظرة التخصصية.**

**من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بضرورة التعاون بين جماعة العمل، أقر 65% من العاملين بالموافقة جداً و23% بالموافقة و12% بعدم الموافقة.**

**6/4: تطوير أنماط القيادة لتحسين و فعاليتها:**

---

([1]) كامل محمد المغربي، الســـلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، الطبعة الأولى، سنة 1993.

**أى منظمة تتصدى لتطوير القيادات الاداريه بقصد تحسين فعاليتها من خلال برنامج متكامل ومدروس يدخل في نظامه التطوير التنظيمى الكلى، وإلا لكانت عمليه التطوير التنظيمية هذه عمليه تطوير فردية، فالتطوير يجب أن يتم بمعرفة الشخص ذاته أو في حضوره، وتقوم المنظمة بمساعدة مستشاريها للقيام بتطوير انماط هيئة القيادة من خلال برنامج مخطط .**

**ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بمدى وجوب حضور طالب التطوير بنفسه، أوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً و13% بالموافقة و19% بعدم الموافقة على ذلك.**

## المبحث الخامس التطوير التنظيمي والقلق الوظيفي

**1/5: مفهوم القلق الوظيفي.**

**تعتبر ظاهرة القلق الوظيفي من الظواهر المصاحبة للتغيير والتطوير التنظيمي وغالباً ما يكثر ظهورها في المجتمعات النامية وذلك نتيجة زيادة العرض من الموارد البشرية على الطلب من العمل.**

**والقلق الوظيفي هو الحالة النفسية المصاحبة لإحساس العامل بالتهديد سواء المباشر أو غير المباشر أو توقعه للخطر نتيجة بيئة العمل الداخلية أو الخارجية(1).**

**وهو يؤدي إلى استثارة فكر العامل ويدعوه للتأمل في ظروف العمل هل هي مستقرة أم سيواجه متاعب قد تؤدي إلى الاستغناء عنه أو تعديل اختصاصاته أو مهامه التي يقوم بها نتيجة تطبيق التطوير التنظيمي وهو ما يجعل شخصية العامل متحفزة لأنه ينتظر ما سيسفر عنه التطوير المنشود، وهو ما قد يسبب له نوعاً من الضغوط قد تؤثر على كفاءة أداء العمل والإنتاج، مما قد يؤدي في النهاية إلى زعزعة كفاءة أداء المنظمة ككل.**

---

([1]) أحمد عبد الفتاح مطر، القلق والتطوير التنظيمي، مؤسسة زايد سرينس، القاهرة، 2002 ص453.

**2/5: الآثار الناتجة عن القلق الوظيفي.**

**1/2/5: انخفاض مستوى الأداء:**

**فالعامل الخائف القلق لا يستطيع الأداء بنفس المعدل الذي كان يؤدي به قبل ذلك ما يؤدي إلى تدهور مستوى الأداء بشكل عام وهو الأمر الذي يتسبب في انخفاض الإنتاجية.**

**2/2/5: ارتفاع تكلفة الإنتاج..**

**وهو يعتبر محصلة طبيعية لتدهور مستوى أداء العامل وانخفاض الإنتاجية هو ما يؤدي بالطبع إلى انخفاض ربحية المنظمة وبالتالي تدهور وضعها التنافسي في السوق.**

**3/2/5: زيادة معدلات التسرب من العمل:**

**يترتب على تدهور مستوى المنظمة عموماً أن تتجه المنظمة نحو الاستغناء عن جانب من العاملين أو تخفيض الأجور أو تقليل المزايا أو قيام العاملين بترك المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر وهو ما يعبر عنه انخفاض ولاء العاملين بالمنظمة لعدم استطاعتها تحقيق طموحاتهم.**

**من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كان هناك عمالة زائدة في المنظمة يخشى الاستغناء عنها في مال تطبيق التطوير التنظيمي، أقر 73% من العاملين بالموافقة جداً، و16% بالموافقة ورأى 11% أنه غير موافق على ذلك.**

**4/2/5- ظهور الصراعات التنظيمة بين العاملين:**

**وهو ما يؤدي إلى ابتعادهم عن التركيز في الأعمال والتفرغ للصراعات وقد يوجد ذلك نوعاً من التكتلات والتنظيمات غير الرسمية لتزكية جبهة صراع على الجبهة الأخرى(1).**

**كما أنه لا يجب إغفال السياسات المتبعة في المنظمة على وجه العموم في نشر القلق الوظيفي أو التغلب عليه وكذلك علاقات العمل والاتصالات والشفافية المتاحة بين الإدارة والعاملين. حيث أن القيادة المتسلطة المسيطرة غالباً تزيد من حدة القلق الوظيفي.**

---

([1]) سيد محمود الهواري، منظمة القرن الــ 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الــ 21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999 ص86.

**3/5: أنواع القلق الوظيفي:**

**وفيما يلي أنواع القلق الوظيفي:**

**1/3/5 - القلق من الاستغناء عن العامل:**

**نتيجة زيادة المعروض من العمالة عن الطلب في سوق العمل.. الأمر الذي يؤدي إلى المفاضلة دائماً بين العاملين.**

**2/3/5: القلق من تأثير التغيير على نوعية العمل:**

**الذي اعتاد العامل أن يؤدي بشكل يومي، وهو ما يخلق لدى الموظف قلقاً وظيفياً.**

**3/3/5: القلق من استخدام التكنولوجيا:**

**حيث أن العامل الذي يكون قد اعتاد على أداء عمل يدوي معين طيلة فترة عمله قد يخشى من استخدام التكنولوجيا لأداء هذا العمل، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نوع من الخوف الوظيفي من التطوير.**

**من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كان التطوير التنظيمي وظهور التكنولوجيا سوف يؤدي إلى تغيير في طبيعة أداء العمل، اتضح أن 80% من العاملين يوافق جداً و13% يوافق فقط، بينما لا يوافق على الإطلاق 7%.**

**4/3/5: القلق من أن يؤدي التطوير إلى فقدان المزايا المادية والعينية والوظيفية للعامل:**

**سواء في أسلوب الترقية أو في عدم التقدير المادي والمعنوي من الرئيس للمرؤوس والذي يعتبر حافزاً له.**

**5/3/5: القلق من تغير تركيبة العمل ونوع العمل المطلوب:**

**وهو يؤدي إلى ظهور قلق وظيفي للعامل نتيجة زيادة عبء العمل الموكل إليه.**

**6/3/5 - الغموض الوظيفي:**

**هو أيضاً سبب للقلق الوظيفي وهو ناتج عن نقص المعلومات المتاحة عن التطوير المقترح فالعمال لا يعرفون ما هي الأعمال التي ستوكل إليهم.**

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كان الغموض الوظيفي الناتج عن التطوير التنظيمي يعتبر سبباً للقلق الوظيفي، اتضح أن 78% يوافق جداً، و13% يوافق فقط، بينما لا يوافق على الإطلاق 9%.

**4/5: عوامل ظهور القلق الوظيفي:**

أظهرت بعض الدراسات الاجتماعية والنفسية مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ظهور القلق الوظيفي.. منها مثلاً:

**1/4/5: عوامل شخصية:**

وهي عوامل ترتبط بشخصية العامل وتكوينه النفسي، وطبيعة الشخصية وسنه واتجاهاته الفكرية وتنشئته والبيئة المحيطة بالنشأة الأولى ومعتقداته الشخصية والإدراكية.

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كانت العوامل الشخصية للفرد وتكوينه النفسي وتنشئته تعتبر من عوامل ظهور القلق الوظيفي، اتضح أن 81% يوافق جداً، و7% يوافق فقط، بينما يرى 12% عدم الموافقة.

**2/4/5: عوامل وظيفية:**

خاصة بالوظيفة ومدى المنافسة والضغوط التي يتعرض لها العامل أثناء العمل مما يدفعه للخوف والقلق على مستواه الوظيفي وموقعه في العمل، فكلما زاد مدى المسئولية زاد الخوف والقلق الوظيفي على العامل لأنه يخشى ألا يكون كفأ لتحمل هذه المسئولية.

ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كانت الضغوط في العمل ومدى المنافسة تدفع العامل للخوف على مستقبله الوظيفي، اتضح أن 68% من العاملين يوافق جداً، و13% يوافق فقط، بينما يرى 9% عدم الموافقة.

**3/4/5: عوامل اجتماعية:**

وهي تتمثل في العوامل البيئية المحيطة بالنشأة الأولى للعامل وتربيته في الأسرة وعلاقاته بالأصدقاء وتعاملاته الشخصية في محيط المجمع وعلاقاته أثناء الدراسة مع الزملاء وتركيبته النفسية والثقافة الاجتماعية.

**4/4/5: عوامل من داخل العمل:**

**قد لا يعبر نظام العمل نفسه عن طموحات الأفراد ومدى إمكانياتهم التي قد لا توظف بالشكل المناسب في التطوير المقترح أو تضارب الاختصاصات والصلاحيات الأمر الذي يدعو إلى ظهور القلق الوظيفي.**

**5/5: كيفية التغلب على القلق الوظيفي:**

**تعتمد استراتيجية القضاء على القلق الوظيفي على استراتيجية التغيير والتطوير التي ستطبق في المنظمة بحيث تكون عناصر الخطة الاستراتيجية للتغيير متضمنة ما يؤدي إلى التغلب على القلق الوظيفي، ومن هذه العناصر:**

**1/5/5: رسالة المنظمة:**

**وهي تمثل الغرض من المنشأة ويتحدد من خلالها الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وعندما تكون هذه الرسالة واضحة ويلزم بها العاملون.. فلن يكون هناك قلق وظيفي.**

**2/5/5: الرؤية:**

**تحدد الرؤية الصورة المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المنظمة، والرؤية أساس أي تغيير أو تطوير والرؤية الناجحة تتكون بالإحساس والشعور والتفكير الإبداعي وتحليل اتجاهات العمل والعاملين. ومشاركة العاملين شرط هام لتنفيذ رؤية المنظمة.**

**وطالما اتحد العاملون لتنفيذ رؤية المنظمة فلن يكون هناك قلق وظيفي.**

**3/5/5: الأهداف:**

**عندما تكون أهداف المنظمة التي تطمح إلى تحقيقها واضحة ويشترك العاملون في تحديد أهداف منظمتهم، سيكون سهلاً على العاملين العمل بجد ونشاط لتحقيق أهداف المنظمة التي شاركوا في صياغتها وتحديدها.. وبالتالي فلن يكون هناك مدعاة للقلق الوظيفي(1).**

---

([1]) سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج أسوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976 ص37.

**4/5/5: الاستراتيجية:**

**يجب أن تتبنى استراتيجية التطوير المقترحة أسلوباً يكافئ المتميزين من العاملين وتساعد المتعثر على أن ينهض سريعاً من عثرته وبالتالي تجهض أي بوادر للقلق الوظيفي.**

**5/5/5: الهيكل التنظيمي:**

**عندما يكون الهيكل التنظيمي داخل المنظمة مرناً ويلبي احتياجات المنظمة والعمال ولا يعاني من الأسلوب الهرمي أو المستويات الإشرافية الزائدة، فإنه يخلق نوعاً من الارتياح الوظيفي لدى العاملين وهنا يصبح التنظيم قادراً على احتواء أي مشكلات قد تؤدي للقلق الوظيفي.**

**6/5/5: نظم العمل:**

**فلا بد وأن تتصف نظم وقواعد العمل بالوضوح والبساطة وذلك لضمان جودة وكفاءة الأداء.. ووضوح نظم وقواعد العمل يؤدي إلى التقليل من تفشي ظاهرة القلق الوظيفي(1)**

**7/5/5: نظم تقييم الأداء:**

**تقييم الأداء ليس إرهاباً للعاملين بل هو أداة لتطوير الأداء ويجب أن تكون معايير تقييم الأداء موضوعة بالشكل الذي يساعد العاملين على معرفة نقاط الضعف في أدائهم للعمل حتى يمكنهم تلافيها وتنمية قدراتهم(2). ووضوح التقييم ومعاييره.. يقلل من القلق الوظيفي للعاملين.**

(1) مايكل هامر، جيمي شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمة، ترجمة: شمس الدين، القاهرة، المنظمة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 1995 ص16.

(2) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ ص18.

**8/5/5: الموارد البشرية:**

**المورد البشري هو رأس مال المنظمة ويقيم من ضمن أصولها ومن ثم أصبحت الإدارة تحاول تمكينهم وتحفيزهم لتحقيق الالتزام الذاتي للعاملين بدلاً من رقابتهم بقيود ونظم ولوائح. وبالتالي يشعر العاملون بأهمية التطوير الذي شعروا من خلاله بالتميز والتمكين والتحفيز، وبالتالي فلا يوجد مبرر للقلق الوظيفي.**

**9/5/5: القيادة:**

**يجب أن تكون جميع القيادات على مستوى الإدارة مقتنعة بفكر التغيير والتطوير وقادرون على إقناع الآخرين بوجهة نظرهم والقيادة هنا يجب أن تكون قيادة تحويلية تتولعملية التغيير وهم قادة يخلقون رؤى جديدة للعمل والإبداع العاملين ويتولون عملية تمكين عامليهم على الأخذ بزمام الأمور(1)، وبالتالي هم ينزعون فكر القلق الوظيفي من العاملين ويبدلونه بحماس يدفعهم نحو الأداء الراقي المتميز.**

**10/5/5: الثقافة التنظيمية:**

**ثقافة المنظمة هي القيم والقناعات والاتجاهات المشتركة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.. وهي من المأثورات والمتوارثات بين الأجيال المتعاقبة على العمل في المنظمة.**

**ومتى كان التطوير المطلوب متماشياً مع ثقافة المنظمة وحضارتها ومتى كانت رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وطموحاتها متفقة مع حضارة المنظمة وثقافتها فإنه لن يكون هناك قلق وظيفي بين العاملين.**

---

([1]) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ ص38.

## المبحث السادس القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير من أجل التمكين

**1/6: القيادة التحويلية:**

**هي عملية يسعي من خلالها القائد والتابعين إلي النهوض بكل منهما الأخر للوصول إلي أعلي مستويات الدافعية والأخلاق.**

**وتسعي القيادة التحويلية إلي النهوض بشعور التابعين ، وذلك من خلال الاحتكام إلي أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواه والإنسانية.**

**2/6: القائدالتحويلي (قائد التغيير):**

**هو القائد الذي يتولي عملية قيادة التغيير ، ويجب أن يضع نصب عينه كل ما يساهم في الوصول إلي الهدف من التغيير ، وأن يتم ربط الخطط الموضوعة بالنتائج المحققة وفقاً للجداول الزمنية المعلنة .. ومقارنة جميع النتائج بالإهداف المراد تحقيقها.**

**ويمثل القائد التحويلي وهو الأصطلاح الذي يعرف به القائد الذي يتولي قيادة عملية التغيير يمثل حجر الزاوية في إدارة عملية التغيير، ويتولي القائد التحويلي تذليل العقبات والمشكلات التي تعوق مسيرة التغيير، وقد يصطدم قائد التغيير بمشكلة عدم تقبل بعض العاملين لأسلوب التغيير المتبع، وعليه أن يحاول اختيار أفضل أساليب إحداث التغيير بما يتوافق مع قيم وعادات العاملين في المنظمة وثقافة وحضارة المنظمة بشكل عام حتي يتسني له انجاز مهام التغيير الفعال مع ضمان عدم مواجهة مقاومة كبيرة من العاملين(1).**

**وحيث أن النمط الإداري التقليدي لم يعد قادراً علي مواجهة وتذليل العقبات، ولذلك فانه يلزم اللجوء دائماً إلى الأنماط الإدارية الحديثة بمداخلها المتنوعة والمتغيرة لضمان أحسن معالجة في التعامل مع المشكلات التي تظهر أثناء إحداث التغيير، وهو الدور الرئيسي الذي يضطلع به قائد التغيير.**

---

([1]) خولة خميس عبيد البند، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رســـالة ماجســـتير غير منشـــورة، جامعة عين شمس، سنة 1997 ص28.

**والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم وقيم عمل راسخة كالعدالة والاستقامة وهي ما تسمي القيم الداخلية ، وهي قيم لا يمكن التعارض حولها ويتولي القائد التحويلي توحيد اتباعه وتغيير معتقداتهم وأهدافهم ، ويذكر بعض علماء الأدارة ومنهم Tichyand Denana 1990 أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وايجاد رؤية حديثة وجعل التغيير عمل مؤسسي وتتضمن نظرية القيادة التحويلية أربعة أبعاد(1).**

**1/2/6 - الجاذبية (التأثير المثالي)**

**حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وهو ما يلزم القائد بالمشاركة في مخاطر العمل وتوفير احتياجات العاملين أو التابعين والالتزام بالتصرفات ذات الطابع الاخلاقي الذي يوجد جواً من التفاعل والمشاركة بينه وبين المرؤوسين.**

**2/2/6: الحفز الإلهامي:**

**ويركز هذا البعد علي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل علي إيضاح التوقعات للتابعين وتصف أسلوب الإلتزام للاهداف التنظيمية واستثارة روح المنافسة من خلال الحماسة والمثالية.**

**3/2/6: الاستثارة الفكرية:**

**وفيها يعمل القائد التحويلي علي البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والمبتكرة.**

---

(1) Dennis and Nanus , 1985

**4/2/6: الاعتبار الفردي:**

**وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يسمع للتابعين ويولي اهتمام خاص لاحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.**

**ويتميز أداء القائد التحويلي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع علي تعزيز قدرات المرؤوسين علي التفكير بمفردها.**

**أن القائد العظيم يعمل علي تمكين الأخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلي حقيقة والمحافظة عليها(1) وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها علي خلق الهدف(2) وتتميز بالطبع القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها علي تعزيز الفعالية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لأداء العمل بشكل جيد وفعال.**

**3/6: عقلية المدير الفعال:**

**من خلال الدراسات الإستطلاعية والنظرية إستطاع الباحث أن يكون فكره عامة عن عقلية المدير الفعال تمثلت فى الصفات الآتية :**

**- التركيز على النتائج وليس على الأنشطة أو اللوائح.**

**- النتائج فى مفهومه لها بعدان: بعد مادى – وبعد إنسانى.**

**- يحاول أن يحقق أقصى نتائج مادية مصحوبة بأقصى نتائج إنسانية.**

**- أن الذى يحركه ويدفعه، هو الخوف من الله، فهو لا يخشى الهزيمة كما لا يخشى الناس وبالتالى فهو أساساً غير مستعد لقبول حل وسط.**

---

(1) Bass and Arolio , 1993
(2) Ibid.

**- هو يفترض ويعترف بوجود اختلافات أساسية بين الأفراد .**

**- صيغته فى التفكير صيغة مرتبة كلية، ينظر إلى الأمور بشكل كلى وبطريقة منطقية وموضوعية.**

**- لا يتخذ القرارات بمفرده ، وهو أيضا لا يستشير كل الناس، بل إنه يعتمد على الذين تثبت حكمتهم وعلمهم.**

**- رغم أنه يؤمن بأهمية المشاركة ، فهو لا يترك الموظفين يخططون كا يحلو لهم ولكن يشاركهم فى وضع الأهداف ويوجههم ويعلمهم ويستمع إلى وجهات نظرهم.**

**- وهو لا يضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين ، ولا يضحى بمصلحة العاملين من أجل العمل.**

**- وهو ينظر إلى نفسه على أنه مستشار المرؤوسين(1).**

**- والمدير الفعال يحترم من يعمل معه، وبالتالى فهو لا يتصل بالآخرين من أعلى دون أن يسمح لهم بتبادل الرأى، بل يركز على نقاط القوة ويفتح حواراً لوجهة نظر الشخص الآخر.**

**- المدير الفعال شخص صبور ، فهو بمثابة معلم يتقبل الانتقاد من الغير ويحاول مناقشته اعتمادا على الحقائق.**

**- المدير الفعال يعرف كيف يعالج الأخطاء، ويعلم تماماً أن استخدام التهديد والرعب مسألة فعاليتها قليلة.**

**- المدير الفعال يعرف أن التخطيط مهما كان جيداً، فلابد من وجود اختلافات فى التطبيق، وبالتالى فلا يجب أن يفقد صبره لمعرفة الخطأ أو أن يمارس انتقاداته بشكل يحبط أصحاب الهمم(2).**

---

([1]) عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية ص18.

(2) محمد أحمد الخطيب، الإدارة العلمية للموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002 ص22.

**4/6 - دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:**

**هناك اعتراف واضح بالارتباط التام بين القيادة والثقافة في عملية التغيير وأنه لا يمكن للشخص من خلال القيادة فقط وبصورة جادة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، وهناك عدد من الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها للقائد أن يؤثر علي ثقافة العاملين في المنظمة(1) وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الأهتمام للأحداث الحرجة والاستجابة للأزمات وكذلك توزيع المكافآت واختيار الموظفين والاستغناء عنهم.**

**إن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة، ويعتقد بعض علماء الادارة وبينهم Bass-1998 أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة وهو أمر صحي خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة التغيير، ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية.**

**وقد ركز علماء الإدارة على التغييرات التنظيمية واعتبروا أن التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.**

**5/6: دور القائد التحويلى فى عملية التمكين:**

**فى المنظمات التى تطبق مفهوم التمكين يمارس المديرون والمشرفون دوراً مختلفاً عن أدوار المديرين والمشرفين فى المنظمات التى لا تطبق مفهوم التمكين، وقد يظن البعض أن الدور الجديد يعنى مشاركة السلطة والقوة بين المديرين والعاملين ولكن هناك العديد من المديرين الذين يشاركون سلطاتهم وقوتهم مع العاملين ولا يعنى ذلك بالضرورة انهم يطبقون مفهوم التمكين. إن المديرين والمشرفين لهم دور فعال فى تطبيق التمكين وحتى ينجحوا فى القيام بذلك الدور يجب أن يكون لديهم الرغبة فى تطوير وتغيير أدوارهم من مشرفين إلى مديرين(Coaching)( 2).**

---

([1]) Schein , 1992

(3) محمد محمد إبراهيم، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة عين شمس ص23.

([2]) J. Gandz. " The Empolyee Empowerment Era. Business Quarterly. Vol. 155, No.2 , 1990, pp: 74-84.

فالمدير إذا لم يدرك أن دوره هو مساعدة مرؤوسيه والتعرف على إمكانياتهم وإخراجها إلى حيز التنفيذ فإن جهوده التي تبذل فى سبيل تطبيق التمكين تبوء بالفشل(1).

ويرى (Blanchard & Ziagrami)(2). أن دور القائد فى تطبيق مفهوم التمكين هو:

أ- تحديد المستوى المهارى للمرؤوس.

ب- مشاركة المعلومات حول الهدف المراد تحقيقه وأسباب أهمية تحقيقه للمنظمة.

ج- توفير التدريب للعاملين حسب الحاجة.

د- توفير القدر الملائم من الدعم والإشراف حسب المستوى المهارى للمرؤوسين وذلك عن طريق.

* استخدام أسلوب التوجيه المباشر للوظائف التى ينخفض فيها المستوى المهارى للمرؤوس.

* استخدام أسلوب النصح بالنسبة للمهام التى يتوافر لدى المرؤوس بعض المهارات لأدائها ولكن تنقصه الخبرة.

* استخدام أسلوب الدعم المهاري التى يستطيع المرؤوس القيام بها ولكن تنقصه الثقة فى مهاراته وقدراته.

* استخدام أسلوب التفويض للمهام التى يستطيع المرؤوس القيام بها ويكون لديه الحافز والثقة لذلك.

هـ إزالةالعوائق البيروقراطية التى تعوق تطبيق التمكين.

ز- التأكد من وجودالموارد اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف والتأكد من أنهم يستطيعون الحصول عليها.

ح- التغذية المرتدة للمعلومات حول كفاءة أداء المرؤوسين والمنظمة.

ويرى Vogt&murrell(3) أن عملية التمكين يجب أن يكون لها قائد، هذا القائد له أدوار عديدة متفاعلة مع بعضها ونجاحه فى القيام بهذه الأدوار مجتمعة تجعله يقود المنظمة على طريق التمكين بنجاح وهذه الأدوار هى:

---

(1) Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, Opict.

(2) Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership, Nevork, William Morrow Publisher. 1985.

(3) Judith. E.vogt, & Keneth L. Murrell. Empowerment in Organization. Sandi ego, University Assoc Ates inc. 1900.

أولاً: دور القائد فى التخطيط:

* مراجعة الخطط الاستراتيجية بالاشتراك مع فريق العمل لمعرفة الأجزاء الصغيرة التى يقوم بها الفريق والتنتساعد على تحقيق الهدف الكلى للمنظمة.

* التأكد من وضوح دور كل فرد ومساهماته فى وضع الخطط وتنفيذها.

* وضع الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة والتى تتكون من (الغرض والقيم والصور الذهنية) وذلك بالمشاركة مع المرؤوسين لتحفيزهم على تحقيق تلك الرؤية.

ثانيا: دور القائد فى اتخاذ القرار:

* ضمان أن عملية اتخاذ القرارات تكون بالمشاركة مع العاملين بأخذ أصواتهم عند اتخاذ القرارات وليس باستعراض آرائهم فقط.

* نقل عملية اتخاذ القرار إلى الأفراد الملائمين لأتخاذ تلك القرارات من الناحية الفنية والعملية والسلوكية ويؤدى ذلك إلى شعور الأفراد بمسئوليتهم عن نجاح القرار.

* تدريب الأفراد على مهارة اتخاذ القرار بدءاً من التعرف على المشكلة والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

ثالثاً: دور القائد فى مشاركة المعلومات:

* جمع وتحليل وتوصيل المعلومات إلى كل أجزاء المنظمة ولأفراد الفرق للقيام بوظائفهم.

* وضع نظام اتصال تفاعلى يضمن التغذية المرتدة بالمعلومات لكافة إدارات المنظمة.

رابعاً: دور القائد فى تحفيز المرؤوسين:

* التأكيد على ثقة الإدارة العليا فى قدرات ومهارات المرؤوسين وتقديرها لما يبذلونه من جهد.

* بناء الشعور بالالتزام الداخلىعن طريق إعطاء الحريةوالسلطة والمسئولية عن القرار للمرؤوسين مما يؤدى إلى شعورهم بملكيتهم للهدف فيسعون لتحقيقه.

* وضع الأهداف التى يعتبرها الأفراد تحدياً لقدراتهم.

* ضمان بيئة عمل تتصف بالعدالة، والأمان، التقدير.

* مساندة فريق العمل عن طريق التوجيه إلى طرق العمل والمعلومات التى تساعد على تحقيق الهدف بصورة أفضل.

**خامساً: دور القائد فى تنمية المرؤوسين:**

* تحليل مهارات الأفراد الحالية للتعرف على أوجه القوة والضعف.

* تنمية مهارات الأفراد السلوكية مثل مهارات الاتصال والتعاون اللازمة لنجاح عمليات المشاركة وفريق العمل والإدارة الذاتية وكذلك المهارات الفنية اللازمة لأداء مهام وظائفهم بصورة أكثر كفاءة.

* دراسة البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات والتعرف على المهارات المطلوب توافرها فى الأفراد وتدريبهم عليها للتعامل بكفاءة مع تلك البيئةالخارجية.

**سادسا: دور القائد فى تقييم الأداء:**

* توضيح أن عملية التقييم لا تقوم على البحث عن الأخطاء ومعاقبةمن تسببوا فيها ولكن اعتبارها فرصة للتعلم وتلافى أسباب الخطأ لتحسين الأداء فى المستقبل.

* تدعيم الأفراد فعملية التقييم لأنفسهم فى محاولة للتعرف على مواطن القوة والضعف وتدريبهم على طلب مساندة القائد فى عملية تحسين تلك المهارات.

**العلاقات بين الموظف والإدارة:**

يكمن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا الزبائن، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، من خلال إرضاء الزبائن، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي تجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى. وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية (وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات):

**1- التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والزبائن.**

**2- التوافق الإيجابي: بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة إيجابية مع الزبائن.**

**3- التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن إيجابية.**

**أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي:**

**فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع الزبائن في احتكاك مباشر وجهاً لوجه أم في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع الزبائن فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال على نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية وخاصة من النواحي المتعلقة بالنوعية والفاعلية، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة الدائمة من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.**

**أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء، سواء أكان مباشراً في التعامل مع الزبائن أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.**

**أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:**

**أ- علاقة إيجابية سلبية.**

**ب- علاقة سلبية إيجابية.**

**أما في العلاقة الإيجابية السلبية فتكون علاقة الإدارة مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع الزبائن، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.**

**وأما في العلاقة السلبية الإيجابية، فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ولا تلبي احتياجاته أو تعتني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع الزبائن وجهاً لوجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية والخدمات مثل ( Bowen and Schneider, 1985; 1993; 1999)(1).**

([1]) Schneider, B. and Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perception of Serviee in Banks: Replication and Extension, Journal of Applied Psychology, 425. Schaeider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resouree Management is Crucial, Organizational Dynamics, 21 pp. 39-52., Schneider, B. and Bowen, D.E (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management Review 41 Fall (1999), pp. 35-45.

# الباب الثالث
# التمكين الإداري النظريات والنماذج

## .الفصل الأول

## تمكين العاملين هميته – متطلباته – افتراضاته

**مبحث تمهيدي:**

**لقد شاع استخدام مفاهيم متعددة فى السنوات الأخيرة، منها مفهوم تمكين العاملين والذى يسمونه إكسير التسعينيات، وبخاصة فى ظل البيئة المتغيرة والتى تتطلب التغيير المستمر فى الخطط والاستراتيجيات الإدارية واستخدام استراتيجيات جديدة تدعم الحالة الاقتصادية للمنظمة، وفى المقابل استخدام سياسات إدارية تساعد المنظمة فى تخطى العقبات التى تواجهها وبخاصة مع العاملين(1).**

**وتحتاج المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج تمكين العاملين لإحداث التطوير التنظيمي في المنظمة، إلا أن عملية التمكين ليست سهلة بحال من الأحوال، وإنما هي اختيار صعب يجب دراسته بعناية وتحديد مراحل تنفيذه بدقة مع تقويم النتائج في كل مرحلة.**

**وهناك ثلاثة متسويات للتمكين تنحصر من التوجه للتحكم إلي التوجه للاندماج وهو ماحدده Brown and lawen(2).**

**والأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين العاملين، فمسئوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تُعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم والأسلوب التدريجي يركز أيضاً على محتوى الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقويم استعدادهم ومستوي ارتياح مديريهم للتخلي عن بعض مسئولياتهم.**

---

([1]) عبد العزيز الشربيني، "تمكين العاملين"، مجلة أخبار الإدارة، العدد 4، سنة 1996.

([2]) Brown Anolrew "Orgamizational Cultre" Lonolo Pitma Publishing , 1995.

**تحديد أسباب الحاجة للتغيير:**

**يجب أن تقرر إدارة المنظمة لماذا تريد أن تتغير وما هو السبب من وراء انتهاج أسلوب جديد للإدارة يعتمد علي تمكين العاملين بالمنظمة لاتخاذ القرارات. فهل يرجع السبب إلي الرغبة في تحسين خدمات العملاء أو زيادة الانتاجية أو رفع مستوى الجودة أو حتى تخفيف العبء عن المديرين في القرارات الثانوية حتي يتفرغوا لإدارة المنظمة بشكل أفضل.**

**وأياً كان السبب فإنه يلزم توضيح ذلك للمرؤوسين وكذلك توضيح شكل التغيير المطلوب وكيفية إدارة هذا التغيير وما هي المسئوليات التي سيضطلع بها كل موظف من جراء التمكين وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:**

## المبحث الأول تعريف تمكين العاملين

**من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كان اصطلاح التمكين الإداري معروف للعاملين في المنشأة يحل الدراسة الميدانية – من قبل، اتضح أن 32% من العاملين يوافق جداً و13% يوافق فقط، بينما يرى 49% أن اصطلاح التمكين الإداري غير معروف.**

**يعرف التمكين فى اللغة بأنه "إعطاء القوى الشرعية" ولعل من المهم فى بداية هذا المبحث أن نجرى تفرقة واضحة بين مفاهيم السلطة والنفوذ والتمكين حتى لا يحدث خلط بين هذه المفاهيم.**

**فالسلطة(1). هى الحق فى إصدار الأوامر للآخرين وهى تنبع من المراكز الوظيفية للفرد.أما النفوذ. فهو القدرة على التأثير فى الآخرين ليتصرفوا بطرق معينة. والقوة يستمدهاالفرد من قدراته على توقيع الثواب أو العقاب أو القوة الفنية والتى يستمدهامن خبراته فى مجال معين أو القوة الشخصية التى يستمدها من تميز واضح فى شخصيته يجعل الآخرين يرغبون فى طاعته وتحقيق الأهداف التى يضعها لهم.**

(1) عبد الله عبد الغني بسيوني "التفويض في السلطة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر، سنة 1999 ص51.

**أما تفويض السلطة(1). وهو مفهوم كثيراً ما يعتقد أنه مرادف للتمكين ولكنه فى الواقع يختلف عنه؛ لأن تفويض السلطة هو "تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" وكما أن التفويض حالة مؤقته تنتهى بانتهاء المهمة التى تم التفويض فيها.**

**ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والذى تكون المسئولية عن النتيجة النهائية فيه هى مسئولية الافراد الذين تم تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرار بحرية كامله.**

**وظهرت فى مجال الادارة العديد من التعريفات لمصطلح التمكين نذكر منها:**

*** تعريف (Tonya, Vines, 2001) (2). بأنه " هو طريقة جديدة للتفكير فى كثير من الذين يتم استخدامهم فى البناء الهيكلى للإدارة" وبمعنى آخر التفكير فى العاملين من حيث السلطات والمسئوليات المفوضة لهم.**

*** ويتفق معه تعريف (Richard& Raymond, 2001)( 3). حيث ذكر أن التمكين "هو تفويض السلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين فى المنظمة"، كما عرف (Bill & Linda, 2001) التمكين بأنه" هو إعطاء المسئولية والسلطة للعاملين لصنع القرارات الخاصة بأعمالهم بدون تدخل المشرفين".**

*** ويعرف (Robert H. & Wilson. 1999) التمكين على أنه "تحويل مسئولية واستقلالية اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى للمنظمة فى الهيكل التنظيمى وهو يتفق مع التعاريف السابقة فى ضرورة نقل السلطة والمسئولية للعاملين عبر الهيكل التنظيمى، وعرفة((Bullet. Arend 1998)(4**

---

(1) المرجع السابق ص52 .

(2) Tonya, Vinas " viewpoint: Don't Skimp On Emloyee Empowerment" Free industry Week, 2001. by potion Nedia.

(3) Richard, L., Deft & Raymond" A. Noe: Organization Behavior"., 2001, by Harcourt College publishcrs, p.2.217.

(4) Robert, H. Reserved & David G. Wilson." Managing Organization, " Second ED, 1999, by Mc Graw – Hill. PP. .101- 102.

) قائلا أن " التمكين يعنى أن المنظمة ذكية للغاية للتخلى عن الممارسات الإدارية القديمة والعتيقة لإطلاق العنان للإبداع والابتكار للعاملين ودفعهم لتحمل المسئوليات".

* ومن خلال هذا التعريف نجد (bullet. Arend. 1998) يدعو المنظمة للتخلى عن السياسات القديمة من المركزية وتملك القرار إلى التمكين، وتعظيم قدرة الفرد على الابتكار.

يعرف (علي عبد الوهاب، 1998)(1). التمكين بأنه "المشكلات، والتفكير الإبداعى والتصرف فى المواقف، وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج" ويرى بعض علماء الادارة تعريف التمكين من حيث حاجة المنظمة وحاجة العاملين للمنظمة كما فى تعريف (conge& Kanungo. 1998)( 2). فذكر أن التمكين يبنى على أساس الاعتقاد بأن العاملين أكثر حاجة للمنظمة من حاجة المنظمة لهم وعلى القادة أن يدركوا جيدا أن العاملين أصل له قيمة فى المنظمة".

* تعريف (Patrick & Raymond, 1996)( 3) للتمكين : هو تحويل السلطة للاخرين من حيث إعطاء المعلومات الكاملة عن المنظمة، والقدرة على استعمال المواد والخبرات والسلطات".

* تعريف (أحمد سيد مصطفى 1996)(4). التمكين هو اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية مع مسئوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعاً لها مع التركيز فى ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.

* تعريف (Michael. Armstrong, 1995)(5). التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع فى ممارسة الرقابة وتحمل المسئولية وفى استخدام قدراتهم على اتخاذ القرارات".

---

(1) Arend, Send, bullte, “ Employee empowerment Means Organizational Success”, June 1998, Center Of Ethical Business Cultures.

(2) Jay A.Conger Rabindar N.Kanugn ap Cit 1998.

(3) Patrick, M., Wright, & Raymond “ A. Noe : Management oF Organizations” , 1996. by IRWIN, PP. 665.

(4) أحمد سـيد مصـطفى "اتجاهات إدارية معاصرة: إعادة البناء لمدخل تنافسي"، مجلة أخبار الإدارة، نشرة تفصيلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، سبتمبر سنة 1996 ص32.

(5) Michel Armsttrong Ahmad Of Persnal Management Op CiT 1995.

*** تعريف (Moorhead, Griffn, 1995)(1). التمكين هو تمكين العاملين من وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل فى نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم".**

*** تعريف (Sprinter, 1999)(2). هو أسلوب تحفيز يتكون من أربعة مدركات المعنى والقدرة وتحقيق الذات التأثير وأن هذه المدركات متجمعة تعكس اتجاهاً إيجابياً نحو العمل".**

*** تعريف (Bunnies, And Townsend, 1999)(3). هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم المناسبة دون تدخل الإدارة المباشر مع توفير المواد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة.**

*** تعريف (Dowen & Lawler,1994) (4). " مشاركة بين العاملين والإدارة العليا فى أربعة عناصر اساسية هى المعلومات المتاحة آراء المنظمة، والمعرفة التى تساعد العاملين على فهم اعمالهم والمساهمة فى الأداء الكلى للمنظمة، والمكافات التى تحدد على أساس الأداء، وأخيراً القوة أو سلطة اتخاذ القرارات التى تؤثر فى أداء ومستقبل المنظمة".**

---

( 1 ) Griffin, Moorhead, "Organizational Behavior Managing people And Organization "Hougton Miffin, company, 1995, pp. 2459. GENEVA.

(2) Sprinter Gm "Psychalogical Empovesmemt in the Workplacc Measwrment And Griffin, Moorhead, “ Organizational Behavior Managing people And Organization “ Hougton Miffin, company, 1995, pp. 2459. GENEVA.

(3) Bennis, W. & Townsend. “ Reinventing Leadership”, NEW YORK, William Moow. 1999.

(4) Bowen, D.E & Laqler, E.E. “ The Empowerment Of service workers” wha Wh, Who and When? “ Sloan Management Review. Spring 1994. pp. 30- 40.

* تعريف "(Lawler, 1994)(1). "التمكين هو تفويض السلطة بواسطة المديرين للعاملين على الأغلب مع احترام طرق مزاولة العمل" أو " وهو تغيير أوتعديل بيئة العمل ودفعه للأمام نحو مستوى جديد من الديمقراطية داخل العمل فهو تغيير لظروف العمل ".

ونخلص من ذلك أن التمكين هو :

أحدا الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لإستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين عن طريق تحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة فى وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، بحيث تؤدى هذه العناصر إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل تحقيق الذات ، الأمر الذى يحفزه على الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ومن التعريفات السابقة نجد أن هناك قاسماً مشتركاً بين جميع التعريفات الخاصة بالتمكين فهى تؤكد على أهمية مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية فى العمل، ومفهوم التمكين هو مفهوم بسيط ولكنه معقد فى نفس الوقت، فهو بسيط من حيث إن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليؤدوا وظائفهم ويتحملوا المسئوليات والمهام والسلطة كملاك للمنظمة، كما إنه معقد من حيث أن المديرين والموظفين من الناحية المثالية ليسوا مدربين على أن يفعلوا ذلك(2).

ويجب أن يكون هناك تجانس بين عناصر التمكين وأن يتم توفير مناخ جيد يساعد على الابتكار والإبداع، والتمكين هو أفضل الطرق للوصول لذلك، حيث يساعد على بناء الثقة، والأمان والحماس، وبذلك يمكن القول(3) بأن المنظمات الناجحة اليوم تعمل على تأسيس حرية العاملين، وتشجيعهم على تحمل المخاطر والتأكيد على تحمل المسئولية.

---

(1) Lawler, Edward E., “ otal Quality Managemen and Employee involvemen: Are The comp atible.” Academy Of Management Execuive January, pp: 68-76.

(2) Hollander, Edwin p., “power and leadership in Organization” American Psychologist Febrnay. 1990,. Pp: 179- 188.

(3) Hamlet, G., & prevailed, c., “ competing for the Future Massachusetts: Harvard Business School press. 1997. pp. 287.

**وفى بعض المنظمات الإدارية يعتبرالتمكين من أكثر الوسائل التحفيزية، وهو حجر الزاوية فى ثقافة المنظمة، وينظر للتمكين أيضاً على أنه عملية حمل العاملين نحو مزاولة أعمالهم بثقة.**

## المبحث الثاني التمكين كإستراتيجية إدارية

**يجب على المنظمات التى تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوباً علمياً لبناء النظم والعمليات التى تطلق قدرات وإبداعات العاملين وذلك من خلال:**

**- تغيير البناء التنظيمى التقليدى.**

**- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.**

**- فتح قنوات الاتصال فى جميع الاتجاهات.**

**- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتى.**

**- دعم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات.**

**ولتحقيق ذلك فإنه يلزم أن نحدث تحولاً فى فكر واستراتيجية إدارة المنظمة(1).**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل يجب على المنظمات التي تسعى لإدخال فكر التمكين أن تتبنى أسلوباً علمياً لبناء فكر التنمية الذاتية، اتضح أن 38% من العاملين يوافق جداً و18% يوافق فقط، بينما يرى 44% عدم الموافقة على ذلك، وهذا يرجع إلى عدم معرفة العاملين بفكر التمكين.**

**وتعتمد ثقافة التمكين على مشاركة الإدارة والعاملين فى العملية الإدارية لتحقيق النجاح.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل تعتمد ثقافة التمكين على مشاركة الإدارة والعاملين في العملية الإدارية، اتضح أن 28% من العاملين يوافق جداً و13% يوافق فقط، بينما يرى 61% غير ذلك، وذلك لعدم فهم العاملين لطبيعة التمكين.**

---

([1]) حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1999 صــ15.

**وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين، ولكن بدلا من ذلك، هو يوفر الوقت والجهد والتركيز للمديرين لاستثمار طاقاتهم فى أعمال أعلى.**

**وقد وصف Nixon 1994 استراتيجية تمكين العاملين فى عدة نقاط:**

**- بناء الرؤية.**

**- تحديد الأولويات.**

**- بناء وتطوير علاقات العمل.**

**- استخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية.**

**واستطاع Cook 1994 توضيح المتطلبات الأساسية لعملية التمكين فى الاتى:**

**- إيجاد وبناء الرؤية.**

**- القيم.**

**- دور المديرين.**

**- تكوين فرق العمل.**

**- التدريب.**

**- المتابعة.**

**ويعرض الباحث فيما يلى لبعض هذه المتطلبات بشىء من التوضيح إيجاد وبناء الرؤية :**

**الرؤية هنا هى القيم التى تؤمن بها المنظمة وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً متسعاً للعمل ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرار.**

**وتمثل هذه الرؤية تحديا حقيقيا لأسلوب إدارة بعض المنظمات والتى تعمل وفقاً للنظرة التقليدية فى الإدارة.**

**ويجب على هذه المنظمات أن تعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.**

**وكذلك أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس. وتقودهم للإبداع وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب فى اتجاه الإدارة الصحيح(1).**

**دور المديرين:**

**سيتغير بالطبع دور المديرين من جراء تطبيق برنامج التمكين، فالمديرون بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التى كانوا يقومون بها فى السابق فخلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المدرب للعاملين.**

**والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإداراتهم، وهو يقوم بمساعدة الموظفين على أن يصبحوا فى وضع أفضل.**

**ومن أهم الأدوار الرئيسية للمدير فى عملية التمكين - هى التأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون على العناصر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار وليس فقط مجرد الحصول على السلطة.**

**إن تمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هى عملية متشابكة فى عناصرها متداخلة فى مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها أساساً على الثقة فى الأفراد.**

**وقد حدد Quinn and Spreitjer(2) أربعة محاور تساعد أى منظمة على بناء وتنفيذ برنامج متكامل للتمكين.**

---

(1) المرجع السابق، صـــ36.

(2) Robert E.quinn & Gretche, M. Spreitjer The Road to empowerment, Seven Questions every Leader Shoueol Consioler organizational Dynamics, US. 1997.

**أولاً: الرؤية الواضحة:**

**فالعاملون الذين يتم تمكينهم تتولد لديهم الرغبة باستمرار بأن يشعروا بأنهم على معرفة واضحة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا للمنظمة، فالتمكين يكون فعالاً فى حالة ربطه بأهداف المنظمة.**

**فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية فى عملهم بدلا من انتظار الأوامر من المشرفين. وهم بذلك يجدون أنفسهم فى تحد مع أنفسهم لبذل أقصى الجهد لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.**

**ثانياً: الانفتاح وفرق العمل:**

**لكى يشعر الأفراد بأنه قد تم تمكينهم، لابد وأن يشعروا بأنهم جزء من ثقافة المنظمة... فالفريق الذي تم تمكينه ، يجب أن يشعر بأن الأفراد فى إدارته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعى فى حل مشاكل العمل وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن ثقة الفرد فى الجميع والجميع فى الفرد.**

**ويتفق Taborda 1999 فى الدعوة إلى أن التمكين الحقيقى يتطلب الثقة بالفرد، والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن فى كل أرجاء المنظمة، وأن حرية الوصول للمعلومات تظهر مدى الثقة داخل المنظمة وهو ما يعتبر أحد العناصر الرئيسية لتمكين العاملين ويعتبر عنصر الانفتاح فى الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين(1).**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل الثقة بين الإدارة والعاملين تشجع العاملين على التعلم والتطور والابتكار والإبداع، اتضح أن 71% من العاملين يوافق جداً، و8% يوافق فقط، بينما يرى 21% عدم الموافقة مطلقاً.**

---

Haorri 1999. Kivkmord and Rosen 2000. (1)

**ثالثاً: النظام والتوجيه:**

**أفاد الأفراد الممكنين بأن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة ومهام ومسئوليات واضحة وهم رغم تمتعهم بالاستقلالية إلا أنهم على وعى كامل بحدود تعرفهم لاتخاذ القرار.**

**فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أفكار واضحة وأهداف واضحة مرتبطة بأهداف المنظمة.**

**وعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرار.**

**المحور الرابع: الدعم:**

**فى سبيل شعور الفرد بأن المنظمة توفر لهم بيئة تشجع على العمل.. فإن نجاح التمكين يشعر الفرد بوجود دعم اجتماعى من الرؤساء والمحيطين من الزملاء والمشرفين.**

**فجهود الموظفين لأخذ المبادرة واتخاذ القرار يجب أن تدعم ، وفى حالة فقدان هذا الدعم ، فإن الفرد فى المنظمة سيشعر بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف.**

**ويجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذى تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم لمساندة التطوير لدى العاملين فى المنظمة.**

**وتعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفعالية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة فى العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفى(1).**

**أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، وهو ما يؤدى بدوره عدم ثقة الفرد فى إدارة المنظمة، وبالتالى فشل سياسة التمكين التى لا يمكن أن تتم بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.**

---

(1) H., Ste Ven, Share Barbarad Elboz Dauiol The Manage ment or - Multicaltrual Groupconflcit Teom Performance Management 1998 Vol, No 5.

ومستوى التمكين يرتبط بقوة بثقافة المنظمة، ويعنى ذلك أن التمكين يدفع الإدارة إلى الأمام ويتطلب أن يندمج الفرد فى ثقافة المنظمة وأن يتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية ، وأن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة إلى أخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمى لعملية التمكين.

وما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب على الإدارة أن تكون على استعداد بالسماح لزيادة تمكين العاملين فى عملهم والسماح لهم بمواصلة السعى بشكل أكبر نحو مصادر الوقت والتكنولوجيا وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام للعمل.

وينبغى على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة.

يقترح **Foster – Fishmana Keys**(1) استحالة تطبيق التمكين فى كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون لدى الأفراد والنظام والاستعداد على تقبل التغيير.

إن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلائم المبادرة مع الثقافة التنظيمية الحالية ، وبالتالى فإن مبادرة التغيير قد يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين ، وهذه الظروف تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد والممارسات الحالية للتنظيم.

---

[1]) Fishman, Fosteratel Empirical Support For The Critical assumptions of Empowerment theory Americon doaral of Comesnunitg Psycrology 1998 Aug.

## المبحث الثالث أهمية وأسباب تمكين العاملين ومتطلباته

### 1/3: أهمية وأسباب تمكين العاملين:

**السؤال الذى لا يتغير ولا يغيب عن أى بيئة للعمل .. هو كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة ، وفى هذا السياق يجىء مقياس الاداء البشرى كى يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة الأداء والمخرجات بالإستراتيجية العامة للمنظمة ، والخروج بمؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية، ومن هنا تأتى أهمية التمكين الإدارى ، لكى نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها ونحصل منها على أفضل إبداعاتها.**

**وينظر عموما إلى التمكين بشكل عام بإعتباره جزء من خطة كلية لإجراء تقدم فى مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العملاء والتطوير المستمر للمنظمة.**

**وتبرز أهمية التمكين الإدارى فى ضرورة إستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية لكى نحصل على افضل إبداعاتها.**

**والتمكين ليس بالخيار الواهى فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين ، قد فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها ، وبالتالى فإن المنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأهداف .**

**وينظر الباحث إلى التمكين بشكل عام على أنه جزء من خطة متكاملة لإجراء تقدم منظم فى مجال الإنتاجية وإستمرارية التطوير ، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة لإحراز أهداف المنظمة.**

**وتعتبر المنظمة ممكنة حين يحصل الأفراد على المعلومات التى يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التى يقومون عليها.**

**ويرى الباحث أن عملية التمكين أصبحت مهمة فى الوقت الحالى بسبب التقدم التكنولوجى ، فالمنظمات تعمل حالياً نفس أعمالها بأفراد أقل ، ويستخدم لفظ التمكين ليدل عادة على مستوى واسع من الممارسات التى تكسب الأفراد من المستويات غير القيادية مسئولية أكبر(1).**

**وعند تبنى فكر التغيير والتطوير ... فإن العامل الحيوى للنجاح فى المنظمة هو نوعية القرارات التى يتخذها موظفوها .. والأشخاص الذين لديهم معرفة وثقافة أكثر هم الأقدر على إتخاذ القرارات.**

**2/3: متطلبات التمكين(2) :**

**لكي يتم التطبيق الناجح لفكر تمكين العاملين فى المنظمات، فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين.**

**1/2/3: الثقة الإدارية:**

**أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين فى مرؤوسيهم، فعندما يثق المديرون فى موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والإختيار،  فالثقة من المدير تؤدى إلى تمكين سلطة الموظف.**

**من خلال الإجابة على السؤال: هل عند ما يثق المديرون في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل حرية الاختيار والتصرف، اتضح أن 68% يوافق جداً، و13% يوافق فقط، بينما 19% لا يوافق على ذلك.**

**2/2/3: الدعم الإجتماعي:**

**لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلى فلابد وأن يشعروا بالدعم والتاثير من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة فى مستوى إنتمائه التنظيمى وإلتزامه بمبادئ المنظمة.**

---

[1] عطية حسين الافندى، تمكين العاملين مدخل التطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ص12.

[2] سـالي علي محمد حسـن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفى، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002م.

ومن خلال الإجابة على السؤال: هل نجاح التمكين هو أن يشعر الفرد بوجود دعم اجتماعي من الرؤساء والمحيطين من الزملاء والمشرفين، اتضح أن 27% من العاملين يوافق جداً، و14% يوافق فقط، بينما يرى 59% غير ذلك، وذلك لعدم فهم العاملين لطبيعة التمكين.

**3/2/3: الأهداف والرؤية المستقبلية:**

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا فى التعامل فى الأزمات، الإتجاه الإستراتيجى للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلاً من انتظار التوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذى من شأنه أن يسهم فى معالجة الأزمات قبل استفحالها.

**4/2/3: فرق العمل:**

يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشرى، وتشجع على تكوين فرق العمل ومشاركتهم فى صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

إن فرق المهام تعد أكثر فعالية فى معالجة المشكلات من فاعلية الفرد الواحد، لأن فريق العمل يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر فى اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات وتطبيق التحسينات التى يقترحها فريق العمل، وإلا فسوف ينتهى تمكين السلطة قريباً.

**5/2/3: الإتصال الفعال:**

**يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الرئيسى لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أى مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأفراد المنغمسين فى المشكلة، ولذلك فإنه يجب إشراك هؤلاء الأفراد فى الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن نحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.**

**من خلال الإجابة على السؤال: هل يتعين على الإدارة العليا دعم عملية الاتصال مع الموظفين بشكل فعال، اتضح أن 68% من العاملين يوافق جداً، و9% يوافق فقط، في حين يرى 23% عدم وجود ذلك.**

**6/2/3: التدريب المستمر:**

**لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يتملكون المعرفة من وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.**

**ولعل من الأمور التى ينبغى على العاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسئولية ، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ التشاور فى الأمر وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقى ، فينبغى أن يتدرب العاملون على أن الإدارة مسئولية ضخمة أو أمانة ينبغى المحافظة عليها.**

**كما إن غرس مفهوم الإحساس بالمسئولية والتدريب عليه ،يجعل العامل يصل إلى مرحلة وإدراك حقيقة المسئولية ، وبالتالى مراقبة أعماله ومتابعتها متابعة دقيقة.**

**وفيما يتعلق بتطبيق مبدأ التشاور ، فالتشاور هو تبادل الرأى والتداول فيه من خلال أعضاء فريق العمل من أجل الوصول إلى منهج وإسلوب وأسس قواعد تحقق أهدافا وغايات.**

**7/2/3: مكافأة الموظفين:**

**تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطى رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل تعد المكافآت من أهم متطلبات التمكين الإداري، اتضح أن 27% من العاملين يوافق جداً، و16% يوافق فقط، بينما يرى 57% عدم الموافقة. وهذا يرجع إلى عدم فهم مصطلح التمكين.**

## المبحث الرابع أساليب التمكين

**وسينصب الحديث في هذا المبحث أساليب التمكين. فالتمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري وبالسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه بشكل يخدم الباحث والإداري على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين، مفهوماً إدارياً معاصراً.**

**وفيما يلي نلخص أساليب التمكين المعاصرة على النحو التالي :**

**وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:**

**أسلوب القيادة:**

**يعد تمكين المرءوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ( ,Bennis 1989, Kanter, 1989, McClelland, 1965)(1) وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997)(2). وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل تقوم ثقافة منظمتك على قيام الأفراد بمواجهة مشاكل العمل، اتضح أن 57% من العاملين يوافق جداً، و14% يوافق فقط، بينما يرى 29% غير ذلك.**

**1/4: أسلوب تمكين الأفراد:**

**توصلت دراسة (Spretizer, 1996)(3) إلى أن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسئولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.**

---

[1] Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, Organizational Dynamics, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Developed (1965), Harvard Business Review, 43 (1): 6-24.

[2] Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision - making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2), 23-35.

[3] Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2), 483-504.

**2/4: أسلوب تمكين الفريق:**

**إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي (Sims, 1986)(1). والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (Rothstein)(2). ويؤكد (Torrington et al, 2005)(3) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.**

---

(1) Sims, H. P., Jr. (1986), Beyond Quality Circles: Self - Managing Teams, Personnel, 52 (1), 25-31.

(2) Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, Harvard Business Review, 73 (1), 20-31.

(3) Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005), Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall.

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل تشجع منظمتك على إقامة عمل جماعي وفرق عمل بدلاً من العمل الفردي، اتضح أن 61% من العاملين يوافق جداً، و13% يوافق فقط، بينما يرى 26% غير ذلك.**

**3/4: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:**

**يرى علم الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين (Honold, 1997)(1).**

**ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسئولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسئولية، ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.**

**4/4: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:**

**يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.**

---

(1) Honold, L (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5 (4), 202-212.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993)(1). وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً بل لابد من مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملاءمة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمرءوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسئولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

## المبحث الخامس علاقة التمكين ببعض المفاهيم والنظريات الإدارية

### 1/5: علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى

توجد بعض المفاهيم ذات الصلة القريبة بمفهوم التمكين إلا أن هناك اختلافات عديدة بينها، ومن هذه المفاهيم التفويض واللامركزية وفيما يلى شرح هذه المفاهيم.

#### 1/1/5:التمكين والتفويض EMPOWERMENT & DELAGATION

التفويض هو" عملية المشاركة فى السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق، ولكن بدون نقل المسئولية النهائية عن انجاز العمل كله الذى خوله إليه من رؤسائه"(2).

ويتفق التمكين مع التفويض فى:

1- أن المبدأ الذى يقوم عليه هو أن العامل اقرب للمشكلة، ومن ثم فإنه الأقدر على حلها .

2- يهدف كل منهما، إلى اتخاذ القرارات السريعة، وإطلاق القدرات الخلاقة والابتكارية للعاملين، وكذلك تحقيق المزيد من الرضاء الوظيفى للعاملين، وتقليل تكلفة التنفيذ عن طريق الاستغناء عن المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية.

---

(1) Garfield, C (1993), Employee Empowerment, Executive Excellence, 10 (3), 20-22.

(2) Cole. G.A " Management Theory and practice " London D. publication. 1996.pp.187.

**3- استمرار تحمل الرؤساء للمسئولية فى تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير مهارتهم وقدراتهم.**

**ويبرز الاختلاف بينهما فى أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض فهو أكثر من مجرد تفويض ، وهو أساس وجوهر الدافعية والابتكار والذاتية حيث إن: التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المنظمة، والتمكين يتطلب خلق وتهيئة ظروف بيئة العمل.**

**2/1/5: التمكين واللامركزية:**

**اللامركزية هى تفويض سلطة صنع القرار من أعلى إلى أسفل فى سلسلة الأوامر كلما أمكن، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمة المركزية هى التى تتركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار فى المستويات الأعلى فى المنظمة(1)، وهى وضع يتم تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين، إذن هى مفهوم أوسع من التفويض ، ولكن التمكين مفهوم أشمل وأعم من المفهومين الإداريين السابقين باعتباره تفويضاً للمسئوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤسين.**

**2/5: علاقة التمكين ببعض النظريات الإدارية الأخرى:**

**مفهوم التمكين، رغم حداثته، إلا أنه كان معروفاً لعلماء الإدارة بنفس مضمونه الحالى، كما يتضح من علاقته ببعض النظريات الادارية والتى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر النظريات التالية:**

**1/2/5: التمكين وفكر الإدارة الذاتية ( self – Management) (2).**

**الإدارة الذاتية لتمكين العاملين هى المفتاح الحقيقى للقوة الدافعية للعاملين، وخاصة فى حالة ما اذا كانت المنظمة فى حالة إعادة الهيكلة، وعندما يتم ذلك فإن الاهتمام بالعامل والعمل يتزايدان. ونستطيع القول أن العلاقة بين التمكين والمسئولية والتوجيه الذاتى لفريق العمل علاقة طردية كما يتضح من الشكل التالى:**

---

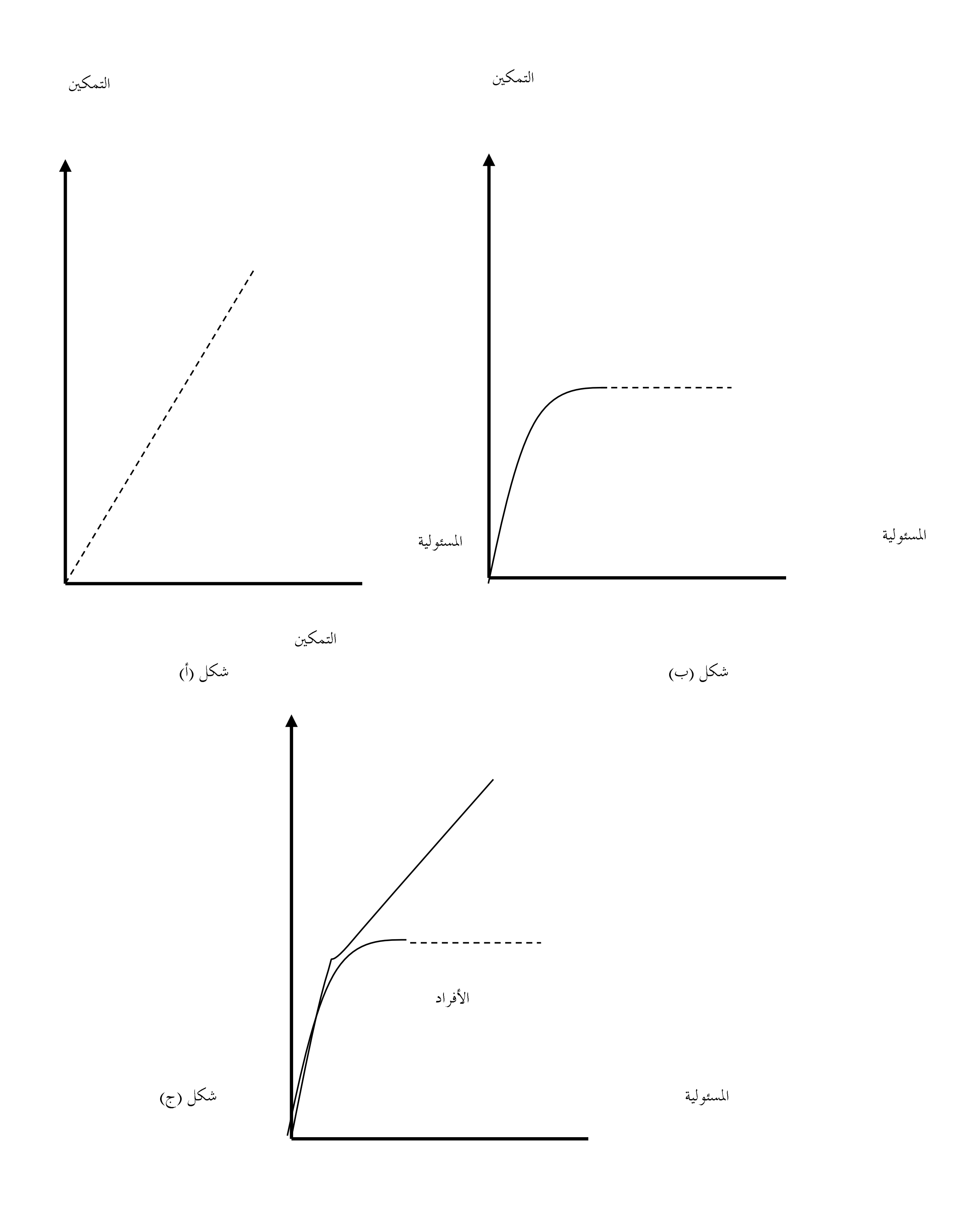
(1) Griffin, Ricky. “ Management OP. cit. pp. 273.

(2) Dean, Elmuti, Self-Managed Work Teams Approach: creative Managemen Tool or A fand. Management Deeison35/3. 1997.pp. 233- 239.

**شكل (1) العلاقة بين التمكين والمسئولية والتوجيه الذاتى لفريق العمل**

**(source: Richard, S., Wellins & William, C., Byham,**

**"Empowered Teams: Creating Self directed Workgroups That improve Quality productivity. And participation" by jossey – Bass publishers, 1991. pp..25.)**



من الشكل السابق (1) نجد أن:

شكل (أ) : يوضح العلاقة بين التمكين والمسئولية وهى علاقة طردية فزيادة المسئوليات يتوافق مع قيمة التمكين.

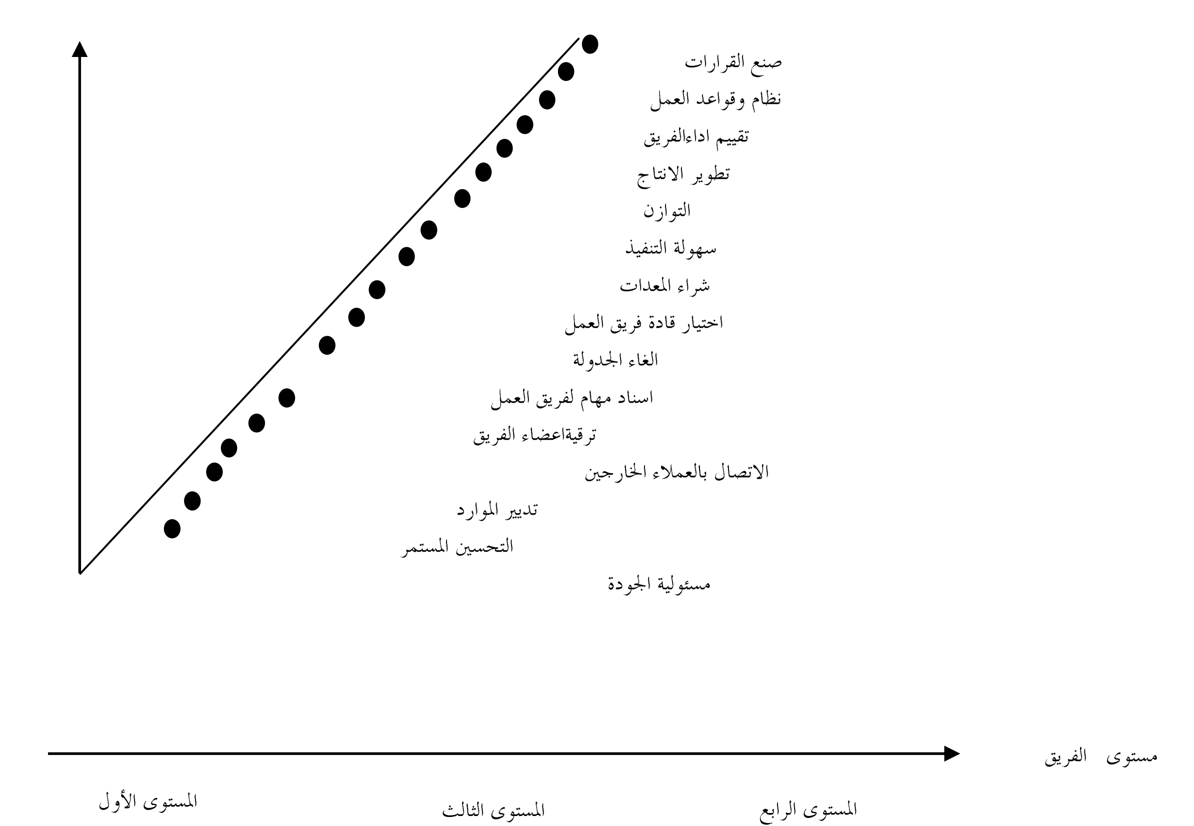
شكل (ب): التمكين محدد والعمل المتاح عمل تقليدى والإدارة تقليدية.

شكل (ج): إن إعطاء مجموعة من الأفراد نفس المهام والمسئوليات المشتركة، سوف يكون له نتائج أفضل من الاعتماد على فرد واحد، ويكون للفريق تأثير كبير على اتخاذ القرارات وذلك يتضح فى ارتفاع المنحى لأعلى وهو يمثل الأداء الأفضل لفريق العمل.

ويوضح الشكل التالى تسلسل تمكين فريق العمل حسب درجة المسئولية والسلطة الممنوحة من قبل المنظمة للعاملين.

**شكل (2): تسلسل تمكين فريق العمل**

**(source: Richard, S. Wellins & William.,C. , Byham, " Empowered eams: Creating self directed work Grrups heat improve Quality, productivity, and participation by jssey – bass publishers, 1991pp. 27.)**



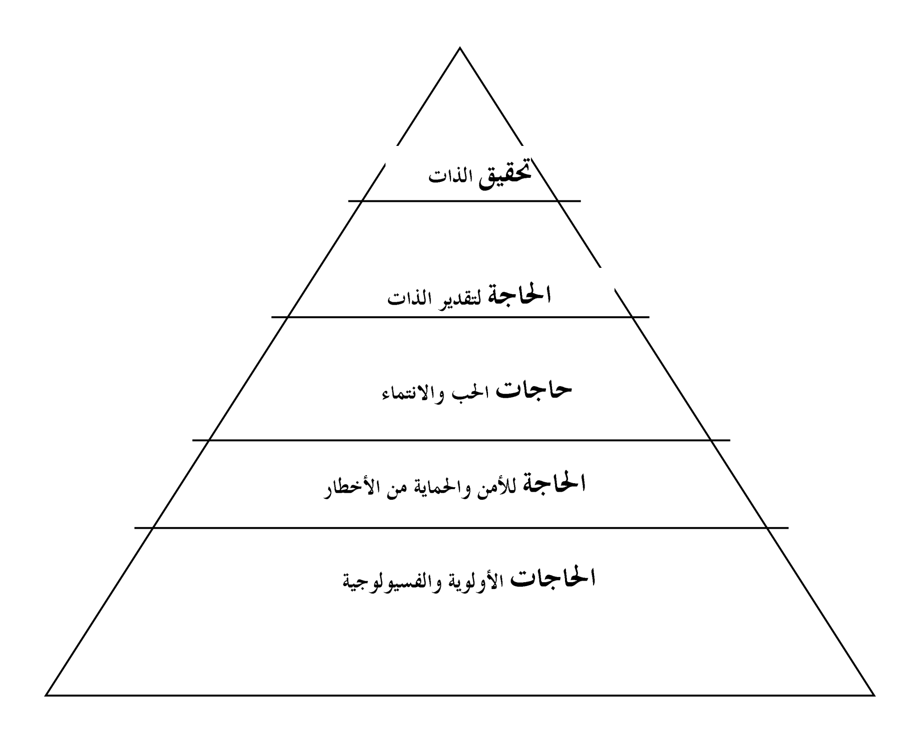

**وفى الشكل السابق ( 2 ) ، تم تقسيم مستوى المسئولية والسلطة المعطاه لفريق العمل إلى أربعة مستويات تتراوح بين المستوى الأول والرابع.**

**2/2/5: التمكين ونظرية تدرج الحاجات ماسلو(1).**

**أيدت نظرية ماسلو فى تدرج احتياجات الإنسان، مضمون فكر التمكين ، حيث تتدرج احتياجات الإنسان من الحاجات الفسيولوجية (مأكل- مشرب - مسكن- الخ) إلى حاجة تحقيق الذات وهو ما يستلزم وجود تفاهم ومعرفة وتهيئة المناخ الملائم للفرد.**

**شكل رقم (3)**

**هرم ماسلو**




**Source: Andrews. Patrucua, Hayes & Herschel. Richard, T Organizaion Communication" 1997. pp. 69.**

---

(1) Moslaw A.. 1970 Mativation and Personality 2 nd editim Mew gark Harperd Row.

**3/2/5: التمكين ونظرية الإدارة بالأهداف:**

**هى نظرية تصبو إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال دمج اهداف العمل مع أهداف الأفراد، كما أنها نظام للتحفيز ومشاركة الأفراد فى الإدارة وتقييم الأداء(1).**

**وقد حدد ببتر دراكر ثمانية قطاعات لهذه الأهداف(2). (الربح والإنتاجية – العائد على رأس المال – مصادر التمويل – معدلات العمل - والابتكار – أداء واتجاهات المديرين – المسئولية الاجتماعية – حصة المنظمة فى السوق)، وقد تتفق هذه النظرية مع التمكين من حيث الاهتمام بتطوير البيئة الابتكارية فى المنظمة واستخدام نظم التحفيز للعاملين، ولكن فى نفس الوقت نجد أنها تشبه محتوى نظرية الإدارة العلمية، حيث أن العامل أمامه هدف يحققه مما يفقده الرغبة فى المشاركة أو المبادأة فى الابتكار والتطوير(3)، حيث أنها غالباً ما تكون أقرب الى المنهج الكلاسيكى الذى يشوبه عدم الاهتمام بإحداث التحالف بين قوى الإدارة والعاملين.**

**والإدارة والأفراد وجهان لعملة واحدة، ولهما دور حيوى فى نجاح مفهوم التمكين من خلال توضيح مفهوم التمكين والتمهيد له.**

**والتمكين لابد أن يتم تطبيقه تدريجيا، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والإشراف الفعال وحلقات الجودة وتدعيم وتشجيع فرق العمل وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لأتمام ذلك.**

**4/2/5: التمكين ومنهج الإدارة المفتوحة**

**منهج الإدارة المفتوحة هو الأقرب للتمكين حيث أن هذا المنهج يتفق مع التمكين إذ إنه يعمل على إخراج الطاقة التي بداخل الأفراد من خلال إتاحة إطلاع العاملين على الأرقام والميزانيات ومصارحتهم بالإنجازات والأخفاقات.**

---

([1]) علي عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة 1994 ص26-27.

([2]) سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1978 ص7.

([3]) مايكل هامر، جميس شامبى، إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات، ترجمة: شعاع، الأهرام 1995 ص34.

## المبحث السادس علاقة الأساليب الإدارية الجديدة مع التمكين الادارى

**1/6: الثقافة التنظيمية والتمكين:**

**الثقافة التنظيمية هى مجموعة من الافتراضات والقيم الاساسية والتى تجدها مجموعة العمل داخل المنظمة مناسبة وفعالة للتأقلم مع الظروف والمشكلات التى تحيط بها سواء فى البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة ، ومعترف بها من جانب أعضاء المنظمة للتفكير فى المشكلات المحيطة والتصرف إزائها(1).**

**والثقافة التنظيمية بهذا المفهوم هى الجانب المعنوى والفكرى للمنظمة، ويجب على المنظمات التى تسعى إلى تطبيق مفهوم التمكين التأكد من أن تلك الثقافة تعكس القيم والمبادئ والافتراضات التى تدعم نجاح تطبيق مفهوم التمكين ، فمثلاً سيادة القيم التى تشجع الفردية فى الأداء والحصول على المكافآت تتعارض مع قيم روح الفريق والتى يجب أن تسود المنظمة التى تتبنى مفهوم التمكين.**

**2/6: الشفافية والتمكين:**

**تعتبر الشفافية أو مشاركة المعلومات من أهم الأسس التى يقوم عليها مفهوم التمكين فهى المفتاح الأول للتمكين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسئولية(2).**

**ويرى BlocK (3). ضرورة مشاركة المعلومات ، فمعظم المشرفين يعتقدون ان دورهم هو حجب المعلومات الخاصة السلبية منها عن العاملين ويشعر العاملون أن المشرفين يعتبرونهم غير مسئولين.**

**ومن ذلك يتضح أن الشفافية ومشاركة المعلومات عنصر أساسي في نجاح عملية التمكين، ومعاملة العاملين باعتبارهم شركاء فى المنظمة بمشاركتهم للمعلومات يجعلهم يشعرون بمسئوليتهم عن نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة.**

---

(1) E.H schein " Organizaion culture & leadership" San Francisco Josses Bass, 1985.

(2) Blanchard, Ken , empowerment takes More Than a Minute San Froneisco: Bennett Koehler Publishers 1996.

(3) P. Block , "The Empowerd Manager :postitive political skills at work san Francisco: Jossey- Bas. 1987.

**3/6: تحفيز العاملين والتمكين:**

**لا يغيب عن الذهن أن لعملية التحفيز بشقيها المادى والمعنوى أهمية بالغة فى دعم السلوك الوظيفي المطلوب، وإذا كانت الحوافز المادية تشبع حاجات متنوعة لدى العاملين ويعطيها ذلك اهمية كبيرة فى العمل ،فإن الجانب المعنوى له تأثيره البالغ أيضاً فى دفع العاملين على العطاء ورفع كفاءتهم فى أداء العمل، والمنظمة التى تختار تطبيق مفهوم التمكين ، يجب أن تتأكد من توافر الدعم المعنوى الكافى لاستمرار تطبيقه بنجاح.**

**ويرى Conger & Kanungo (1). إن عملية التمكين التى توفر الدعم المعنوى للعاملين والتى تخلق مناخاً جماعياً يتسم بالثقة والدعم تكون أكثر كفاءة فى زيادة تمكين العاملين.**

**والدعم المعنوى مطلوب أيضاً عند حدوث أخطاء من جانب العاملين فى تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة فى المراحل الأولى من تطبيق التمكين، حيث يجب ان توضح الإدارة أن الأخطاء هى طريقة جيدة للتعلم فى المستقبل.**

**4/6: التدريب والتمكين:**

**يعتبر التمكين عملية تغيير للمنظمة تنتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة والمسئولية واتخاذ القرار والتى تعتمد على الفردية، إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية فى اتخاذ القرار والمسئولية كاملة عن النتائج.**

**وعملية التغيير تحتاج إلى مهارات جديدة يكتسبها العاملون مثل مهارات الاتصال والتعاون، التنسيق، واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة ، وهى مهارات تحتاج إلى تدريب لكى يتقنها الفرد .**

---

(1) Jay. A. Conger. &. R.N Kanungo Op. Cit.

**ويرى Bower & lawler (1) أن العاملين يجب أن يتم تدريبهم بصورة سليمة، فلا معنى أن يتم تمكين العاملين لأداء أعمال مثل اتخاذ القرار أو المبادأة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم على ذلك مسبقاً، وذلك لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالأعمال المطلوبة منه فى ظل التمكين لعدم تدريبيه، فإن ذلك يؤدى إلى إضعاف ثقته بقدراته، وبالتالى مقاومة عملية التمكين التى لا يتقن أعمالها وتفضيل النظم التقليدية للأعمال التى يتقنها.**

**ويرىBower & lawler (2). أن عملية التدريب ليست مسئولية إدارة التدريب وحدها بل يجب وضع السياسات التى تشجع الأفراد وفرق العمل الذين تم تمكينهم على التعلم من بعضهم البعض وتعليم الأعضاء الجدد.**

**والتدريب عملية شاقة ومكلفة، والمنظمات يجب أن تؤمن تماما بفعالية التدريب المطلوب لعملية التمكين، لذلك فان الأمر يتطلب وضع سياسات وخطط واعية للتدريب فى ظل سياسة التمكين، فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتشمل هذه الاحتياجات تنمية وعى العاملين وتعميق مفهومهم لعملية التمكين، وصقل مهاراتهم فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقوية الاتصالات بينهم وتعميق وصقل قدراتهم الابتكارية والتفكير الأبداعى لديهم نظراً لقيامهم فى المستقبل بالتصرف الذاتى وتحمل المسئولية دون الرجوع إلى رؤسائهم فى كل كبيرة وصغيرة.**

---

([1]) K, D.E Bowen & E.E lowler, Empowreng Serice employed Sloan Managemet revew, 1995.

([2]) S. Caudron. Op. Cit.

## المبحث السابع تمكين العاملين وأهمية فكر الإدارة على المكشوف

**1/7: تمكين العاملين وفكر الإدارة على المكشوف**

**بداية، فإن مفهوم الإدارة على المكشوف هو أن يكون للفرد فى المؤسسة دور مميز يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة ودعم قدرتها التنافسية.**

**أى أن يشارك العاملون بشكل فعلى فى المسئوليات التى كانت تضطلع بها إدارة المؤسسة، وبالتالى فإن العاملين ينتقلون من مرحلة كونهم عمالاً يأخذون مقابلاً نظير مجهوداتهم إلى مرحلة مشاركين فى رسم سياسة وقرارات المؤسسة بشكل مباشر(1).**

**وهذا الأمر فى حد ذاته يضيف للعاملين مسئوليات جادة تتمثل فى المشاركة الفعالة المؤثرة مثل التدقيق فى الحسابات وتفسيرها والمبيعات وجودة الإنتاج والتكاليف...إلخ.**

**وفكر الإدارة على المكشوف هو طريقة جديدة للتفكير بدلاً من النظرة التقليدية .. وبالتالى فهو طفرة فى الطرق والأساليب الإدارية الحديثة التى تسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم بتفهم كيفية تحقيق الأرقام إيجابيا لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق إقتصادا وفعالية مع تمكين العاملين من المساهمة فى إتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع والإبتكار.**

**1/1/7: مميزات العاملين يتكلمون ويناقشون الكشوف المالية وتحليلها:**

**يتميز فكر الإدارة على المشكوف عن الممارسات التقليدية:-**

**- تدريب العاملين لا يقتصر على دورهم المهنى فقط ولكن يجب أن يمتد أيضاً لمجال المحاسبة والتحليل المالي.**

---

[1] سعيد يس عامر، الإدارة على المكشوف، القاهرة، مركز ويد سرفيس، 2003 ص248.

**- يسود العاملين شعور عام بالمسئولية، فهم مسئولون أمام بعضهم وأمام رؤسائهم عن الأداء ، وهم يتصرفون كأنهم أصحاب العمل.**

**- يسود إدارة المنظمة شعور عام بالثقة لأن العاملين يعملون لصالح المنظمة ولنجاحها وزيادة قدرتها التنافسية ، وهو ما يعود على العاملين أيضاً بالنفع وزيادة الدخل والرضا الوظيفى.**

**2/1/7: خصائص الإدارة على المكشوف:**

**- هى طريقة واضحة للإدارة وتكون الارقام من خلالها متاحة للجميع بمنتهى الشفافية.**

**- هى طريقة تساعد على الإبتكار والإبداع والتميز فى العمل ، لأنها تستخدم أساليب حديثة لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وتنشر زيادة الربحية وتعزيز القدرات التنافسية.**

**- هى طريقة لتحفيز العاملين والإدارة ، من خلال قراءة وتحليل الأرقام والنتائج وتحريكها نحو تقليل التكاليف وزيادة الإنتاج مما يعود على الجميع بالنفع(1).**

**3/1/7: محتوى الإدارة على المكشوف**

**فكر الإدارة على المكشوف غنى بالمفاهيم والعناصر التى تخدم فكر التغيير والتطوير التنظيمى الذى تنشده المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية وتعزيز ثقلها فى البيئة المحيطة(2)، ومن هذه المفاهيم:**

**- هى إحدى صور التغيير الفعال فى الأساليب الإدارية وتعتمد على تنمية فكر القيادة التحويلية لدى العاملين.**

**- تسهم فى تقليل مقاومة التغيير من خلال الشفافية التى تعمل من خلالها المنظمة.**

**- تراعى البعد الإنسانى للعاملين داخل المنظمة مما يكفل لهم الإطمئنان.**

**- تعمل الإدارة على المكشوف على المشاركة الفعلية والحث على الإضطلاع بالمسئولية على كافة المستويات والمجالات .**

---

(1) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح، مركز ويد سرفيس، القاهرة 2002 صـــ262.

(2) سعيد يس عامر، هدية الإدارة العربية، مركز ويد سرفيس، القاهرة 2002 صـــ242.

- إتساع مفهوم دور العاملين ليصبح إيجابيا لتفهم رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها.

- إتساع مسئولية تحقيق النجاح ، وإمتدت المسئولية لتشمل كافة العاملين، وهو ما يوجد لدى الجميع إحساس بأنهم أصحاب العمل.

- يحتوى فكر الإدارة على المكشوف على تحسين بيئة العمل والمنظمة والهيكل التنظيمى وأداء العاملين وتحسين أنشطة الإدارة من حيث الإنتاج والتشغيل والتخزين والتسويق والموارد البشرية(1).

وحيث إن الإدارة على المكشوف تعتبر بمثابة طريقة جديدة للتفكير لمواجهة التحديات المعاصرة ، فإنه يصح تطبيقها على المنظمات المتعثرة والمنظمات الناجحة والإقالة من العثرة في حالة المنظمات المتعثرة ، ولذلك فإن مبادئ المساءلة والشفافية وتشجيع روح الفريق وتمكين العاملين هى جميعا من الأسس والمبادئ التى يقوم عليها فكر أو الإدارة على المكشوف.

فوجود إحساس بالمساءلة للجميع يدفعهم إلى تولى المسئولية فى الإطار المنوط بها ، والشفافية فى المعلومات المتاحة مطلوبة لإستخدامها أفضل إستخدام للمساعدة فى تمكين العاملين من إتخاذ قرارات جيدة ، وهو ما يدعوهم للتصرف من خلال مسئولياتهم وسلطاتهم كأنهم أصحاب العمل فى المنظمة ويريدونها بالشكل الذى يحقق نجاحها ويعزز قدرتها التنافسية ويعود بالربح على الجميع.

وتساعد الإدارة على المكشوف ، كاسلوب جديد فى الإدارة ، على تمكين العاملين من خلال السيطرة والإحساس بالملكية فى تصرفاتهم ، ولا يتم ذلك عن طريقة الحوافز فحسب وإنما من خلال التصرف بعبقرية فى الاداء والمساهمة فى زيادة حقوق الملكية ليصبح الأفراد بمثابة شركاء فى التقدم والنمو(2).

وتمكين العاملين هو إسلوب جديد يتزامن مع الإدارة على المكشوف، حيث إنه يقوم على مشاركة العاملين فى تحمل المسئولية فى القرارات التى يتخذونها أو يشاركون فى إتخاذها.

وتساعد الإدارة على المكشوف فى إثراء فكر تمكين العاملين، وهو ما يتمثل فى منحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فى إدارة المنظمات التى يعملون فيها وتحمل المسئوليات، وهو ما يعتبر فى حد ذاته تحولاً عن الممارسات الإدارية.

---

(1) سعيد يس عامر، التغيير والإدارة على المكشوف، مركز ويد سرفيس، القاهرة، 2003 صـــ252.

(2) سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، صـــ248.

**وقد إستطاع الباحث أن يرصد أسباباً وجيهة تؤيد فكر تمكين العاملين فى الإدارة على المكشوف، من خلال اتساع ثقافة العاملين فى الحقبة الحالية عن العصور الماضية، وأيضاً من خلال برامج تدريب تتمثل فى نمو فكر الثقافة التنظيمية لدى المؤسسات الذى ينعكس بدوره على العاملين، كما لوحظ أن إشتراك العاملين فى القرارات يسرع من عملية التغيير والتطوير التنظيمى(1).**

**4/1/7: العناصر الرئيسية لتمكين العاملين فى ظل الإدارة على المكشوف:**

**يعتمد تمكين العاملين على عناصر رئيسية تؤدى إلى تحسين مناخ العمل والرغبة المستمرة فى تطوير وتحقيق رقى وتمييز المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية ومن هذه العناصر:**

**أولاً: إدارة الموارد البشرية**

**تؤدى إدارة الموارد البشرية فى المنظمة التى تنتهج فكر التمكين دورا هاما فى كيفية توجيه طاقات العاملين وقدراتهم الإبداعية فى المسار السليم الذى يخدم أهداف المنظمة ، وما هو نوع التدريب المطلوب لدعم قدرات العاملين ، وما هى حدودهم فى القرارات ونطاق المسئوليات ، وتتعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا فى توضيح ذلك ووصفه فى إطار صحيح.**

**ويجب على الإدارة العليا أن توضح للعاملين رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها وخططها المستقبلية والضغوط والمنافسة التى تتعرض لها ، حتى يستطيع العاملون أن يكونوا على قدر من المسئولية نحو المنظمة.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل تشعرك إدارة المنظمة بأهميتك كعنصر فعال في المنظمة، اتضح أن 71% من العاملين يوافق جداً، و14% يوافق فقط، بينما يرى 15% غير ذلك.**

**ثانياً: تشكيل فرق العمل:**

(1) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، صـــ264.

وفرق العمل هى عبارة عن أفراد تتكامل قدراتهم ورغباتهم وتتوافر بينهم علاقات وأهداف وأدوار وقيم وقواعد سلوكية ومشاعر وأحاسيس والرغبة فى العمل لتحقيق الهدف المنشود.

وتتميز فرق العمل أنها شبه مستقلة عن الإدارة بل أن الإدارة تفضل أن تعتمد فرق العمل على نفسها ، وأن تتصرف ذاتيا فى المواقف التى تعترضها.

ويتولى فريق العمل تحديد الأهداف والتخطيط وإتخاذ القرارات وحل المشكلات، كذلك يتولى مراقبة ومساءلة ومراجعة أعضاء الفريق وتقييم أدائهم ورصد الإنحرافات عن النتائج المستهدفة وتصحيح المسار.

وتتوقف فعالية الفريق المتكامل على حسن اختيار الأعضاء وحسن مشاركتهم وحسن إدارة فريق العمل وعلى تكامل فرق العمل بينها وبين بعض ومدى فاعلية الفرق الأخرى ، وهو ما يؤدى إلى زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة(1).

**ثالثاً: شفافية المعلومات:**

والمعلومات هى أهم عنصر يلزم تواجده لإتخاذ قرار، فلا قرار بدون معلومات متاحة، ويجب أن تكون هذه المعلومات ملائمة كماً ونوعاً، وأن تكون على درجة من الشمولية والتحديث المستمر، حتى يكون القرار المتخذ مواكباً لما يفرضه الواقع.

**5/1/7: تطبيق فكر الإدارة المفتوحة فى الإدارة المصرية:**

مصر دولة غنية فى الموارد البشرية ، كما تذخر بالقيم الثقافية والثقافة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك فإن الإدارة فى مصر تفتقر إلى المحور الرئيسى وهو كيفية إدارة هذه الموارد البشرية فاعلية لوجود عدد من المعوقات، نذكر منها:

معوقات دولية: تمثل في الأسعار العالمية للسلع والخدمات كذلك التقدم التقنى والتحالفات الدولية فى ظل الأحداث المتغيرة.

معوقات قومية: تتمثل فى النظم السائدة فى الدولة مثل التشريعات والقوانين وسوء اختيار القيادات وعدم الشفافية.

---

(1) سعيد يس عامر، رؤية للقائد العربى، مركز ويد سرفيس، القاهرة، 2003 ص254.

**معوقات بيئية: تتمثل فى المناخ الجغرافى والضغوط الاقتصادية المحيطة بالبيئة.**

**معوقات تنظيمية: وتتمثل فى كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل منظمات الأعمال.**

**معوقات إدارية: الإدارة السلبية تكون أكبرعائق لتطبيق الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين.**

**معوقات إجتماعية: حيث تلعب العناصر التى تكون شخصية الأفراد دورا كبيرا فى صياغة أدائهم الإدارى.**

**معوقات نفسية: تمثل في التجارب التى يمر بها الإنسان فى مراحل حياته ، وكذلك القيم والإتجاهات والدوافع التى تحرك سلوك الفرد ، خاصة لو كانت هذه التجارب والقيم ترتبط بالتشاؤم من التطوير.**

**ومن العرض السابق لموضوع تمكين العاملين والإدارة على المكشوف نجد أن أسلوب الإدارة على المكشوف يحمل الجميع، عاملين وإدارة، مسئولية إحداث التغيير طواعية ، فهم يشتركون فى القرارات ويتنافسون فى الحسابات والأرباح والارقام ، وهم يتداولون المعلومات المتاحة بشفافية .. وبالتالى تتعاظم مسئولياتهم أمام أنفسهم وأمام الجميع.**

**والإدارة على المكشوف تنمى تمكين العاملين من خلال تنازل الإدارة العليا عن بعض السلطات والمسئوليات ليقوم بها أفراد تم إختيارهم وتدريبهم بعناية بمعرفة برامج تعدها إدارة الموارد البشرية فى المنظمة، ليكونوا مؤهلين للإضطلاع بمسئولياتهم نحو إتخاذ قرارات بناءة تصب فى مصلحة المنظمة والعاملين.**

**كما تقوم الإدارة على المكشوف بتشجيع الإبداع والإبتكار وعدم قتل الأفكار، ودراسة محتوى السلوك الإنسانى للعامل ومتطلباته ودوافعه والعوامل المؤثرة فى تكوينه لكى تضمن ولاء العاملين ورضاهم وإنتمائهم للمنظمة.**

**"ويعتبر تمكين العاملين من المداخل المناظرة الحديثة للإدارة على المكشوف لأنه يقوم على فكر مشاركة العاملين فى القرارات، حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة فى إتخاذ القرارات، وبالتالى يشارك الأفراد مشاركة فعلية فى إدارة المنظمة التى ينتمون إليها مع تحمل المسئولية بما يتفق مع خلق روح الإلتزام(1).**

---

(1) سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، صـــ247.

**2/7: فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف:**

**تهدف عملية مصارحة العاملين في الشركة أو المنظمة إلى ما يلي:-**

*** الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب الشركة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.**

*** زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.**

*** تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.**

**1/2/7 - إجراءات الإدارة على المكشوف:**

**نلخص أهم إجراءات الإدارة على المكشوف فيما يلي :**

*** كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها.**

*** تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.**

*** الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.**

2/2/7: الإدارة على المكشوف والابتكار:

قد تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فهل ذلك دون مواهب وقدرات الموظفين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار، ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف. قد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، لابد من دافعية ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل الإشاعة، وغياب المعلومة، واتخاذ الإدارة العليا القرارات الانفرادية.

3/2/7: خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

تتلخص خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف فيما يلي :

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية:

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصفه (Kane, Schuster J., Carpenter, J and) مع منهج التمكين من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها، ودون عزم القيادة وإصرارها وقناعتها لن يتسنى النجاح لهذه المشاريع. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل القيادة وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة. ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة، وعدم قناعة القيادة في بعض الأحيان، وعدم استعداد القيادة التخلي عن المعلومات، ولكن الخطوة المهمة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات ولقاءات لدراسة المفهوم دراسة وافية، من خلال الإطلاع على ما كتب في هذا الموضوع من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية.

فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أو تفصيلية. ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف؛ ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء المهمة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالآتي:

* الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة تجاه أهدافها طويلة الأجل.

* تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من العاملين والقيادة على حد سواء.

* إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ.

* إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

ومن خلال الإجابة على السؤال: هل يتم – في أغلب الأحيان – تشجيع المرؤوسين ليحددوا بأنفسهم كيف يحققون أهدافهم دون الاعتماد على المدير، اتضح أن 35% من العاملين يوافق جداً، و13% يوافق فقط، بينما يرى 52% غير ذلك.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسئولية والتمكين.

**الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره:**

**تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.**

**الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ:**

**يلزم في هذه الخطوة عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب.**

**وتتضمن هذه الخطوة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة وظرفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.**

**الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى:**

**تلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار بتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل مهمة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها، ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين لترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا.**

**من خلال الإجابة على السؤال: هل تشجع عادة المرؤوسين على المبادأة والابتكار، اتضح أن 43% من العاملين يوافق جداً، و18% يوافق فقط، بينما لا يوافق مطلقاً 39%.**

**الخطوة السادسة: التجديد والتطوير المستمر:**

**توفر برامج التمكين والإدارة على المكشوف من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود، وقيود البيروقراطية، والمركزية، والسلطوية، توفر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المؤسسة. والتجديد بطبيعة الحال يعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة.**

**وتبرز أهمية الحوافز والمكافآت التي تميز الأداء وتعّززه، وتعطي فرصاً من قبل العاملين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلاقة.**

**ومن خلال الإجابة على السؤال المتعلق بما إذا كانت مكافأة التميز في العمل من مميزات المنظمة الممكنة، اتضح أن 36% من العاملين يوافق جداً، و19% يوافق فقط، بينما يرى 45% غير ذلك.**

## المبحث الثامن افتراضات التمكين وأهميته وأساليبه وعناصره

### 1/8: افتراضات التمكين وأهميته وأساليبه:

#### 1/1/8: افتراضات التمكين:

**إن الاعتقاد بأن التمكين هو منهج لتطوير الفاعلية التنظيمية يقوم على أن الأقرب للمشكلة هم الأقدر على وضع حل لها فى الإطار الذى يتخذون فيها قراراتهم.**

**وقد اقترح " مارشال ارسترونج " فى عام 1989 بأن الافتراضات التى تستند إليها المنظمات التمكينية نذكر منها.**

**1- الأهلية: الاعتقاد بان الموظفين يمكن أن يؤدوا ويعملوا فى نطاق أهليتهم مع حد أدنى من الإشراف.**

**2- الثقة: أنه من الضرورى ليس فقط الاعتقاد فى أهلية الأفراد، ولكن أيضاً الثقة فيهم لتأدية وظائفهم.**

**3- عمل الفريق: إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بفرده.**

**ولكن فى ظل التحديات الجديدة ، فإن الأفراد يجب أن يتجمعوا فى فرق مرنة بدون حواجز المكان ، لحل المشاكل فى نطاق أهداف وقيم المنظمة.**

**2/1/8: أهمية التمكين:**

**لقد أصبحت عملية التمكين مهمة فى ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل. ولذلك، فإنها فى حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر قدر فى تحقيق أهداف المنظمة(1)، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فأنه يلزم إطلاق الطاقات لدى الأفراد، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغى استثماره(2).**

**ويرى البعض أن هناك أسباباً تدفع المنظمة إلى تبنى التمكين، لعل من أهمها(3)**

**1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكبر استجابة للسوق.**

**2- تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية.**

**3- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.**

**4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.**

**5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.**

**6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.**

**7- توفير المزيد من الرضاء الوظيفى والتحفيز والانتماء.**

---

([1]) Armstrong, Michal. " Hand Book Of Personal Management Op. Cit, pp. 253. 1989.

([2]) Andrews, Patricia, Hayes& Herschel, Richaard, T., "Organizational co mmunication" Op. cit , p.5.

([3]) Michel. Armstrong. " A Hand of personal Management Op. cit , p. 252.

8- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

9- إعطاء الأفراد مسئولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالانجاز فى عملهم.

ومما تقدم أمكن للباحث أن يحدد – من وجهة نظره - الأسباب التى تدفع المنظمة إلى تبنى فكر التمكين من خلال:

- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر تطوراً مع السوق المحيطة.

- عدم شغل الإدارات العليا بأعباء يمكن حلها بمعرفة القيادات الوسطى.

- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.

- إعطاء الأفراد مسئوليات أكبر.

- توفير مجال واسع من الرضاء الوظيفى والتحفيز.

- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية.

وتشير بعض التجارب فى مجال إدارة الأعمال بأن هناك بعض المنظمات كانت تحقق خسائر بسبب النمط الإدارى الذى كان يقوم على انفراد الرئيس بالسلطة دون مشاركة مرؤوسيه، وعند تغيير هذا النمط الإدارى بإتخاذ فكر التمكين تغير الحال وأصبحت هذه المنظمة تحقق أرباحاً، وهناك عدد من المجالات التى يمكن فيها تطبيق فكر التمكين مثل:

- مجال المعلومات ويعنى نشر المعلومات والمعرفة المتعلقة بالوظيفة على العاملين.

- مجال التعرف على الأعمال.

- مجال صنع سياسات المنظمة.

- التطوير التنظيمى، وذلك عن طريق تبني اقتراحات التغيير والتطوير فى الوظائف والإدارات داخل المنظمة، وتشجيع العاملين على إطلاق إبداعاتهم نحو التغيير المأمول.

**ومن خلال المشاركة فى اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية يمكن المساهمة فى إصلاح أحوال المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة. وتدلل بعض التجارب فى مجال الأعمال على أن هناك بعض المنظمات التى كانت تحقق خسائر، بسبب النمط الإدارة فيها والذى كان يقوم على أساس انفراد الرئيس باتخاذ القرارات دون مشاركة من مرءوسيه، وذلك فى جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، وعندما تغير النمط الإدارى فى هذه المنظمات، بحيث أصبح العاملون يشاركون فى اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية واقتسام الأرباح، تحولت هذه المنظمات الى منظمات رابحة(1).**

**3/1/8: أساليب التمكين:**

**يمكن تحقيق التمكين من خلال مجموعة من الأساليب (2). نذكر منها :**

**1- النمط الإدارى: أن يمكِّن المدير العاملين وذلك بتغيير النمط والرقابة، وأن يتم تفويض السلطة، وأن يسمحوا للأفراد والفرق بنطاق أكبر من التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، وهو ما يدلل على أن التمكين يمكن تطبيقه على مستوى جماعات تتوافر فيها الفرصة للفريق فى المشاركة فى التخطيط وحل المشاكل والتقييم.**

**2- الأساليب الهيكلية :(التمكين الهيكلى Structural Empowerment) هو يعني أن يكون للمنظمة هيكل مناسب وواضح، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، حتى لا يتأثر انسياب وتدفق المعلومات، الأمر الذى يؤثر على صنع القرار، ويتعين على الرؤساء ألا يمتنعواعن التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق.**

---

(1) Armstrong, Michel, “ AHand book Of personal Management” Op. cit , p. 253.

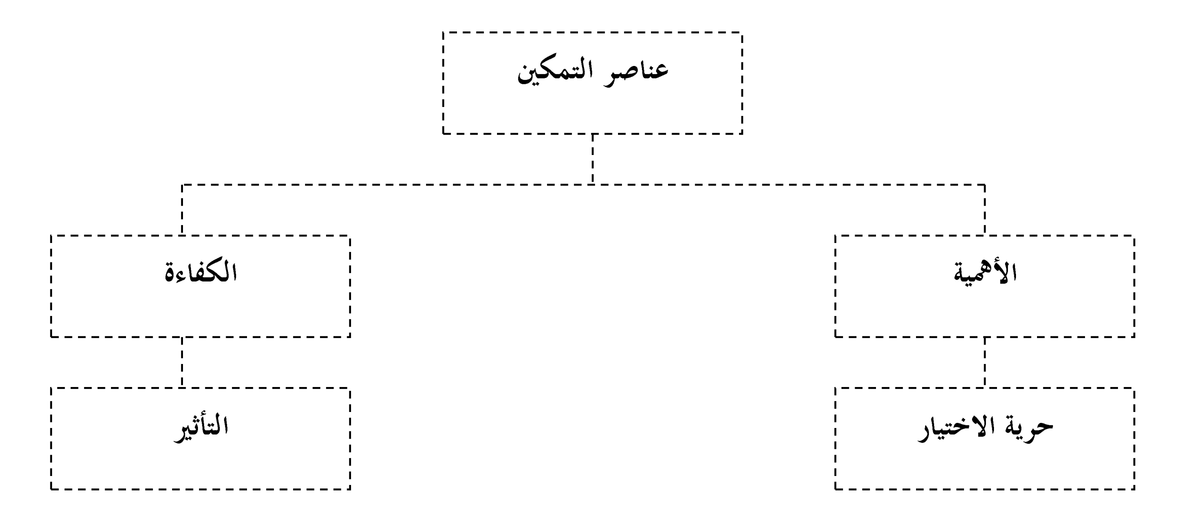
(2) Armstrong, Michael. “ Ahand book of personnel Management “ Op. cit., pp. 299.

**2/8: عناصر التمكين(1):**

**حدد (thomes & velthouse, 1990)(2) أربعة عناصر للتمكين الادارى هى : 1- التأثير، 2- والكفاءة، 3- والأهمية، 4- والقدرة على الاختيار، يوضحها الشكل التالى:**

**شكل رقم (4)**

**عناصر التمكين**




**المصدر: من إعداد الباحث**

**من الشكل السابق يتضح لنا أن هذه المكونات الأربعة لها تأثيرات دافعية إضافية.**

**وفيما يلى شرح لهذه العناصر الوظيفية الأربعة(3):**

**التأثير Impact:**

**ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التى يتم اتخاذها والسياسات التى تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.**

---

(1) Kenneth W. Thomas, Batty A. Velthouse: Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management and Review 1990, Vol. 15, No. 4, p. 670.

(2) Ibid., pp. 666 - 680.

(3) Ibid. P. 671.

من خلال الإجابة على السؤال: هل يؤخذ رأيك في وضع أهداف وخطط المنظمة، اتضح أن 28% من العاملين يوافق جداً، و21% يوافق فقط، بينما يرى 51% غير ذلك.

**الكفاءة: Competence**

وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، وترجع أهمية هذا البعد إلى أن مفهومه يوضح أن تزويد الفرد بمسئوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبرها الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح فى تحمل المسئوليات والقيام بتلك الوظائف، ويحتاج ذلك إلى التدريب المكثف لتزويد العاملين والمديرين بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق التمكين (Bandura) (1).

وفي الإجابة على السؤال: هل لديك من المهارات والمعلومات ما يمكنك من التعامل مع مسئوليات وظيفتك، اتضح أن 62% من العاملين يوافق جداً، و15% يوافق فقط، بينما يرى 23% غير ذلك.

وهذا العنصر يشير إلى الدرجة التى عندها يمكن أن يؤدى الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك ، وقد لاحظ (1977) Bandura أن الكفاءة الذاتية Self-Efficacy المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التى تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا السلوك لا يساعد الفرد فى التغلب على الخوف، وزيادة تطوير قدراته، وبالتتابع فإن هذا السلوك يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف، لكن لا يمنعه أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة. فضلاً عن ذلك فقد استنتج Abramson et al 1978 أن الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (الفشل) الشخصى بجانب معاناتهم من نقص التأثير، يواجهون مصاعب فى ثقتهم الذاتية بأنفسهم. وعلى العكس، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدى إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكارية)، وجهد مرتفع، بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب(2) (Bandura, 1977).

**الأهمية Meaning Fullness**

---

(1) E.l. Deci, teal, “ self Determination in Work Organization “ journal of Applied psychology, Vol. 74, 1989. pp. .580-592.

(2) A. Bandura, Self Efficacy toward a unifying theory of behavioral change, psychological Review, Vol. 84, 1977, pp. 191-205.

**تعنى إدراك الفرد إن المهام التى يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، ويرى (Hackman & Oldham, 1976)(1) إن الأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم يكونون أقرب الى تحقيق الهدف الكلى للمنظمة، والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات فى العمل، حيث ينمو لديهم الوعى والإدراك بأن وظائفهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم، وهو ما ينعكس على الأداء وبعبارة أخرى، فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلى للفرد بشأن وظيفة أو مهمة محددة. إن هذا التعريف للأهمية مماثل لمصطلح (Hackman & Oldham, 1976) والذى يتضح منه أن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية(2):**

*** تنوع المهارات التى تحتاجها الوظيفة.**

*** إكمال العمل.**

*** أهمية الوظيفة.**

**وفي الإجابة على السؤال: هل عملك يعتبر هاماً جداً بالنسبة لك، اتضح أن 63% من العاملين يوافق جداً، و14% يوافق فقط، بينما يرى 23% غير ذلك.**

**وانخفاض الأهمية يصاحبه اللامبالاة، والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة [May (1969)] أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فإنها على العكس تؤدى إلى الانتماء، والمشاركة، والتركيز على بذل الجهد فى العمل (Kanter (1986 , Sjoberg et al. 1983 .**

**القدرة على الاختيارChoice**

---

(1) Hackman, J.R.& Oldham. G.R., Moivation Through The Design Of Work, est Of A theory " Organizational Behavior.

(2) J.R. Hockman, & G.R. Oldham, Motivation through the design of work test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 1976, P. 250.

**وتعنى درجة الحرية التى يتمتع بها الفرد فى اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهو ما يؤثر على : الرضا الوظيفى، الأداء، والانتماء التنظيمى، وتخفيض معدلات الغياب تنمية روح المشاركة، والاستقلالية والسيطرة الذاتية(Bass)(1)، وهذا العنصر له تأثيره الفعال على الأفراد من حيث أنه عنصر محفز، فيزيد المرونة، الابتكار، والمبادأة ومقاومة الضغوط وضبط النفس والعكس يؤدى إلى آثار سلبية على العمل وللفرد (Deci & Ryar)(2).**

**ومن خلال الإجابة على السؤال: هل مسموح لك بانتهاج أفضل الطرق التي تلائمك لأداء عملك، اتضح أن 18% من العاملين يوافق جداً، و11% يوافق فقط، بينما يرى 71% غير ذلك. وهذا يرجع إلى أن العاملين يقومون بمهامهم الوظيفية حسب طبيعة العمل الموكل إليهم.**

**وقد لاحظ Deci & Ryan (1985) أن القدرة المدركة على الاختيار "التقرير الذاتى" تؤدى إلى مرونة أكبر، وقدرة أعلى على الابتكار، ومبادأة أكبر، وانتظام ذاتى أكبر ، وعلى العكس، فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدى إلى التوتر، وزيادة العاطفة السلبية، ونقص الثقة بالنفس.**

## المبحث التاسع نماذج التمكين

**أفرزت النظريات الادارية الحديثة عدداً من النماذج التى يمكن من خلالها تنفيذ التمكين الإداري داخل المنظمة، ونعرض لبعض هذه النماذج - على سبيل المثال وليس الحصر – كما يلى :**

---

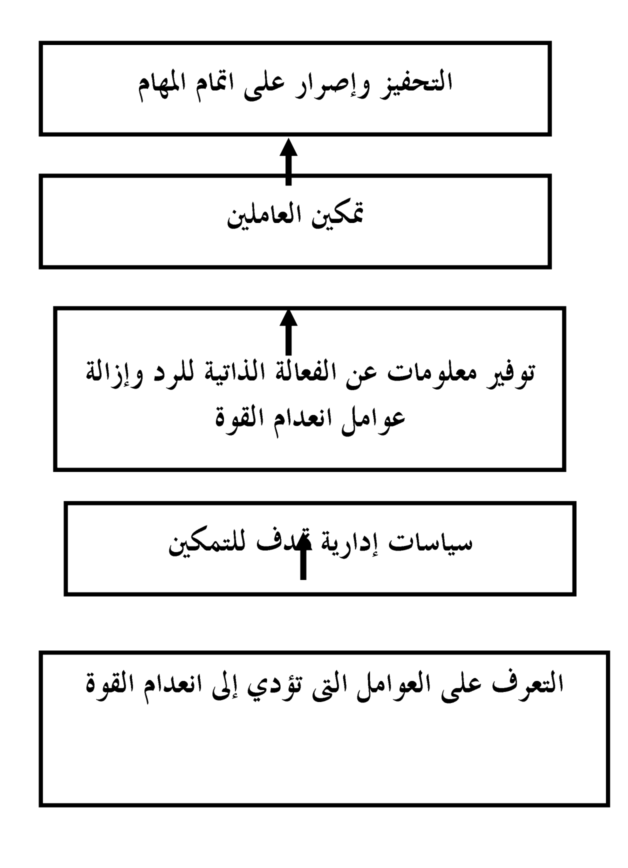
([1]) Bass, B.M& Bass, stogdill S, Handbook Of Leadership: theory, Research and Managerial Applicaion" New York: free Dress, 1990.

([2]) E.l. Deci.e Al. " self Determinaion in Work Organization Journal of Applied Psychology, 74.1989.pp. 580-592.

**1/9: نموذج Conger & Kanungo,1988**

**يعرفنا هذا النموذج على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، والتى يوضحها الشكل التالى:**

**شكل رقم (5) خطوات التمكين كعملية إدراكية**




**(Source : Jay, a. Conger & Kanungo,. N. " Leadership: The Ar Of Empowerment " The Academy Of Managemen Executive. Vol..3., Nol. 1988.pp. 17-24)**

**ومن دراسة هذا النموذج نجد أن إحساس الفرد بانعدام القوة فى العمل راجع إلى:**

*** عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمى.**

*** عوامل متعلقة بنظام المكافآت والحوافز.**

*** عوامل متعلقة بنطاق الإشراف.**

*** عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة.**

**2/9: نموذج Spitzer, 1995 (1).**

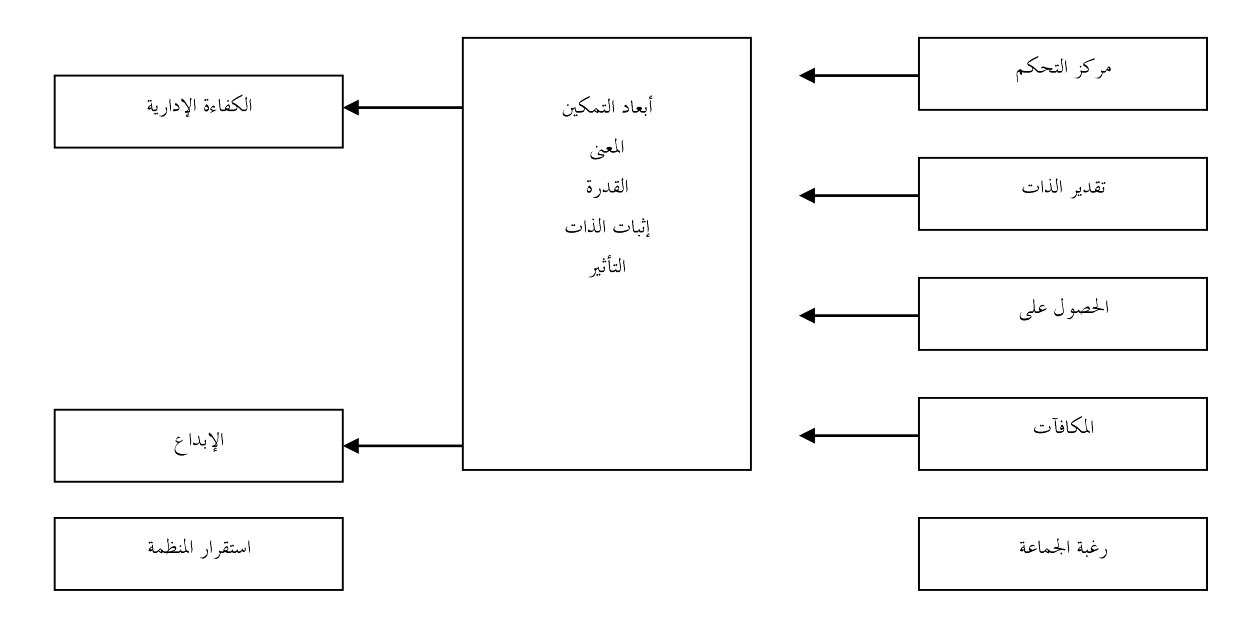
**يعتمد هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما شخصية الفرد وخصائص الوظيفة، وتشمل خصائص الوظيفة ، كما يتضح من الشكل التالى، عدة جوانب(2) مثل :**

---

( 1 ) Gitchen, Spitzer, M " Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions Measurement and Validaion" Academy of Management Journal. Vol. 38.N.5, 1995, pp. 1445.

(2) عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، مكتبةعين شمس 199 ص 173- 174.

**شكل رقم (6) التمكين كعملية إدراكية**




**(Source: Soreitzer, G.M., "Psychological Empowerment In Work Place", Dimensions Measurement and Validation, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, 1995, PP. 1442-1445.)**

**تنوع المهارات: الأنشطة التى تتطلبها الوظيفة، وبالتالى تنوع المهارات والقدرة العقلية والجسمية التى تتطلبها.**

**الذاتية والاستقلالية: أى درجة الحرية والاستقلالية والتى يتمتع بها الفرد فى تقرير أمور وظيفة كالحرية فى اتخاذ القرارات أو وضع جدول العمل.**

**إكمال العمل: أى فرصة أداء جزء من العمل أو العمل كله بشكل متكامل والوصول إلى نتائج ملموسة تنسب إليه.**

**أهمية العمل: أى مدى أهمية الوظيفة لإشباع الحاجة الاقتصادية للعمل، وبالتالى مدى أهمية الأجر والمكافأت والمزايا المادية والمعنوية للعمل ويرتبط بذلك مدى توافر فرص للترقى والنمو والتطوير، والموقع الجغرافى للوظيفة من الروح بين كافة الأفراد.**

**فرص الصداقة والعلاقة مع الزملاء: أى أهمية علاقات الزمالة والصداقة والتى تنشئها الوظيفة داخل العمل، والعمل مع مجموعة متناسبقة.**

**التعامل مع الآخرين: أى أهمية العلاقات التى تنشئها الوظيفة داخل وخارج العمل مثل العلاقة مع العملاء أو الموردين.**

**التغذية المرتدة: أى المعلومات التى يستمدها الفرد عن أدائه فى وظيفته والنموذج يتناول خصائص الوظيفة من حيث (المكافآت، ومشاركة، المعلومات والحصول عليها) وهذه العوامل تؤدى إلى التمكين الذى يتكون من أبعاد أربعة كما هي موضحة بالشكل.**

**وهذا النموذج يقسم العوامل المؤثرة فى التمكين إلى عوامل شخصية ترجع للفرد وعوامل ترجع للوظيفة ، ولكنه تجاهل نتائج للتمكين الوظيفى مثل الرضا الوظيفى والصراع، وركز على الكفاءة الإدارية والإبداع فقط وأيضاً تجاهل بعض خصائص الوظيفة.**

**3/9:نموذج (Randolph's 1995) :**

شكل رقم(7) : خطة التمكين

(Source: Robert, Kreitner & Angelo, Kinicki", Organization Behavior", First Edition, 1999, By McGraw-Hill, PP. 310-311.)

| مشاركة المعلومات<br>1- مشاركة المنظمة فى المعلومات التى تخص الأداء.<br>2- مساعدة الأفراد على فهم العمل.<br>3- بناء الثقة عن طريق المشاركة فى المعلومات المهمة.<br>4- خلق الرقابة الذاتية بقدر الإمكان. | |
|---|---|
| خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمى<br>1- خلق رؤية واضحة.<br>2- تحديد الأدوار والأهداف.<br>3- بناء أو تأسيس عملية الأداء التمكينى.<br>4- استخدام برامج تدريب فعالة. | إعطاء العاملين فرصة ليصبح جزء من التنظيم<br>1- توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة.<br>2- توفير التدريب والتشجيع اللازم للتغير.<br>3- مرحلة تحويل القيادة.<br>4- توفير المعرفة اللازمة. |

من خلال النموذج السابق نجد أن هناك ثلاث مراحل وهى:

1- توفير كافة المعلومات اللازمة للعاملين للمشاركة الفعالة كأساس لبناء الثقة.

2- توضيح الأهداف وتوفير التدريب الفعال.

3- مشاركة فريق العمل فى بناء الهيكل التنظيمى.

أوضح (Randolph's) هذه الخطوات حيث أن التمكين عملية سهلة من حيث تحديد الخطوات ولكنها عملية صعبة التنفيذ فهى تأخذ العديد من التمهيدات للبدء فى مشاركة المعلومات، فالتمكين يأخذ مراحل متعددة لتدعيم فريق العمل وحثه على المشاركة وتقبل المزيد من الحرية فى العمل، كما يأخذ مراحل أخرى لتفويض القيادة للمشاركة فى اتخاذ القرارات بالاضافة الى أن عملية إتمام مراحل التمكين هى عملية صعبة التنفيذ وتحتاج للتدريب المستمر والتدرج فى تنفيذها.

**4/9: نموذج (Vogt & Murrell, 1990)(1).**

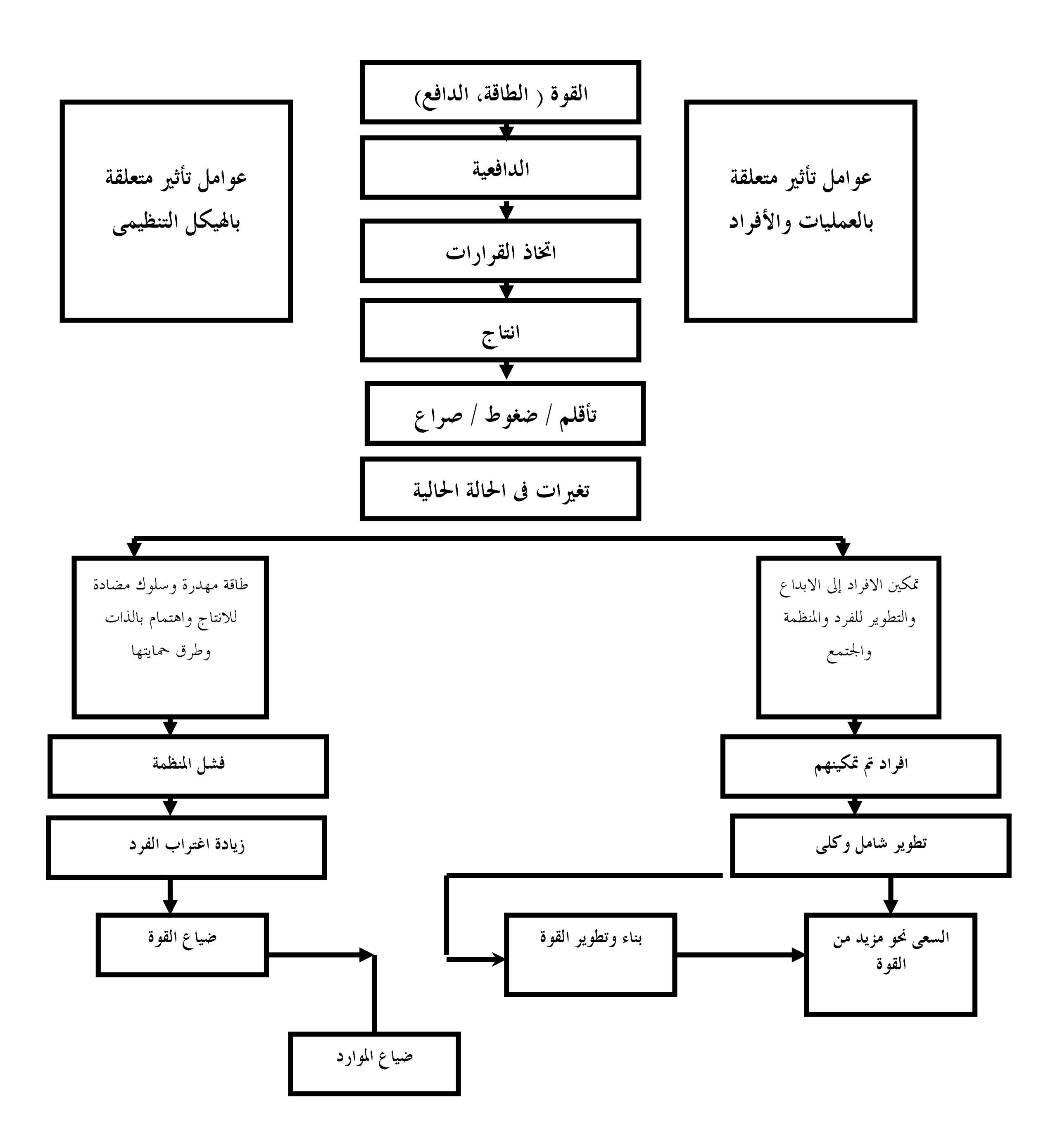
مضمون هذا النموذج هو مدى القوة والتى تتمتع بها المنظمة وتشمل الطاقة والدافع المؤثر على الأفراد والتى تولد الدافعية للقدرة على اتخاذ قرارات، فوجود مهارات الاتصال بين الإدارة العليا والافراد مع التطوير المستمر للفرق والتدريب، وتطبيق السياسات المناسبة، ومشاركة القيادة، وتلبية حاجات الفرد، وعناصر الهيكل التنظيمى يقوي الدافعية لتطبيق التمكين الإداري .

وإذا كانت هذه العوامل تمثل محور قوة فى المنظمة يؤدى ذلك إلى اتخاذ القرارات السلمية مع التأثير على السلوك والنتائج ايجابياً أو سلبياً بالسعي نحو مزيد من القوة أو ضياع الموارد كما بالشكل التالى، فإننا نرى أن هذا النموذج يتضمن تفصيلا أوسع لعمية التمكين حيث يتناول العوامل المؤثرة فيه ويبرز دور العوامل فى تحقيق نتائج إيجابية أو سلبية، فعندما تتبنى المنظمة المفهوم الحقيقى للتمكين والذى يتسم بإعطاء القوة والسلطة للعاملين لاتخاذ القرارات والقيام بالمسئوليات الكاملة لوظائفهم وبالتالى تحقق النتائج الإيجابية وإما أن تدعى تبنيها لمفهوم التمكين بينما تتمسك فى الواقع بنفس المفاهيم التقليدية لتوزيع القوة والسلطة مما يؤدى إلى إحباط العاملين واهدار الطاقات وضياع الموارد.

**(Source: Judith, E. , Vogt & Kenneth . L. Murrell" Empowerment In Organization "**
**Sandiego University Associates inc. 1990, p. 189.**

(1) Judih, E.vogt & keneh, L. Murrell. Empowerment in Organization Sandiego Univesity Associates inc, 1990, p. 189.

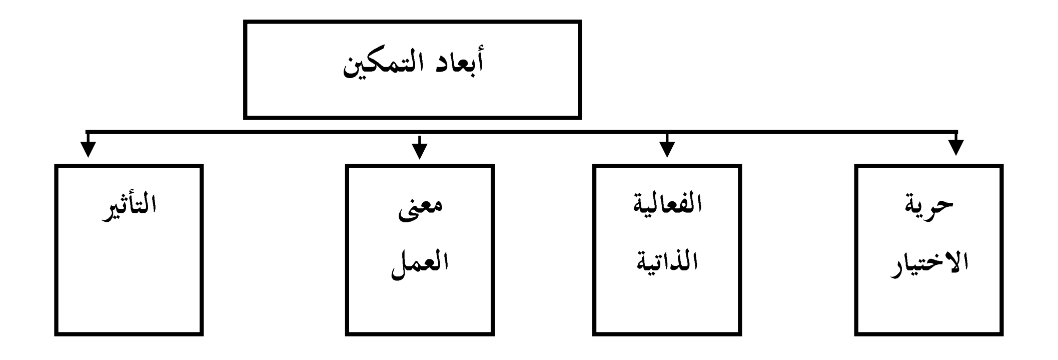
شكل رقم (8): العوامل المؤثرة فى التمكين



**5/9: نموذج Thomas & Velthouse**

**حدد Thomas & Velthouse نموذجاً من أربعة أبعاد ، يوضحه الشكل التالى:**

**شكل رقم (9)**




**المصدر: من تصميم الباحث**

**ويلاحظ أن هذه الأبعاد الأربعة قد لاقت قبولاً واسعاً من جانب الباحثين فى مجال مفهوم التمكين حيث قام Sprinter باستخدام نفس هذه الأبعاد فى قياس التمكين وأوضحت هذه الدراسة أن الأبعاد الأربعة تساهم جميعها فى تكوين مفهوم التمكين ولكن بدرجات مختلفة.**

**ولقد اعتمد الباحث على نموذج Thomas & Velthouse ذو الأربعة أبعاد فى هذه الدراسة.**

**ونتناول هذه الأبعاد الأربعة بالشرح:**

**1- حرية الاختيار (choice)**

**وتعنى درجة الحرية التى يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عملية ويرى Bass (1). أن حرية الاختيار من أهم إبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى.**

---

([1]) B.M. Bass, " Bass and Stogdill'x Hand Book Of Leadership: Theory, Research and Management Applications , New york: Free press, 1990.

يتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة (Participation) ، وحرية الإدارة (Autonomy) والسيطرة الذاتية (Personal control) وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابى على الرضا الوظيفى، الأداء، والانتماء والالتزامات التنظيمى وتخفيض معدلات الفاقد ومعدلات الغياب.

ويرى الباحث أن بعد حرية الاختيار من الأبعاد الهامة فى تفسير مفهوم التمكين لتأثيره المحفز خصوصاً للأفراد ذوى الاستعداد للمشاركة وتحمل مسئولية الاختيارات.

كذلك فمن الضرورى التأكيد من توافر الرغبة من جانب الفرد فى قبول هذه الحرية وتحمل مسئوليات وتبعات الاختيار قبل البدء فى تنفيذ أى برامج للمشاركة بصفةعامة وللتمكين بصفة خاصة.

2- الفعالية الذاتية: (Self efficacy / comptence):

ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسئوليات أكبر ووظائف أكثر تعقدياً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح فى تحمل تلك الوظائف، وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقاً للقواعد والسياسات التنظيمية التى تعتمد على المدير الذى تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمراً حتمياً ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين.

**وقد وجد أن انخفاض الفعالية الذاتية للفرد يجعله يتجنب المواقع التى تحتاج إلى اظهار قدرة ومهارات، وهذا السلوك لا يساعد الفرد فى التغلب على الخوف وزيادة وتطوير قدراته.**

**والتدريب بالاضافة الى كونه يزود الفرد بالمهارات والمعرفة المطلوبة لنجاحه فى القيام بعمله ، فانه يدعم وينمى ثقة الفرد فى نفسه وقدرته على تحمل مسئوليات أكبر واعقد بالمستقبل فيزداد شعوره بفعالية الذاتية(1).**

**3- المعنى : (Meaning)**

**ويعنى إدراك الفرد أن المهام التى يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين ويرى ( Hackman & Oldham) (2). ان المعنى المدرك من العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية:**

**1- تنوع المهارات التى تحتاجها الوظيفة.**

**2- إكمال العمل.**

**3- أهمية الوظيفة.**

**وأن الأفراد الذين يتصفون بمعرفة دور وظيفتهم الجزئى فى تحقيق الهدف الكلى للمنظمة والشعور بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمنظمة والمجتمع واستخدامهم للعديد من المهارات فى العمل، ينمون لديهم وعى وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم.**

---

(1) M.E. Gist & T.R Mitchell .“ Self Efficacy: A Theoritcal Analgsis of its Determinates And Malleability.“ Academy Of Management Review, vol.17. 1992.pp. 183-205.

(2) B.M. Bass, “ Bass and Stogdill’ Hand Book Of Leadership: Theory, Research and Management Applications New york: Free press, 1990.

**ومن الجدير بالذكر أن إحساس الفرد بان وظيفته غير ذات معنى بالنسبة له ولمن حوله يولد لديه الشعور بالاغتراب(1). وأن زيادة إحساس الفرد بمعنى وظيفته وقيمتها تؤدى إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز(2).**

**ويرى Bass (3). أن بعد المعنى يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أنه عندما يتم إعطاء الفرد والمسئوليات والحرية فى اتخاذ القرار خصوصاً ما يتعلق بوظيفته وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره فى تحقيق الهدف الكلى للمنظمة يشعر الفرد بأهمية عمله فى تحقيق هذا الهدف.**

**ويرى الباحث ان المعنى من دعائم ومتطلبات التمكين أيضا وليس من مخرجاته فقط ، فحتى يشارك الفرد فى تطبيق التمكين وبرامجه يجب أن يشعر بمعنى وأهمية الدور الذى يقوم به فى تحقيق نجاح التمكين يزداد شعور الفرد ويتأكد من معنى وقيمة عمله فى تحقيق نجاح المنظمة وأهدافها.**

**4- التأثير (Impact):**

**ويعني إدراك الفرد بأنه له تأثير على القرارات التى يتم اتخاذها والسياسات التى تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله ، ولا يتأتى هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية فى عمله ، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير فى شئون هامة تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذى يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها(4).**

---

([1]) B.M. Bass. Opcit

([2]) F. Herzberg, et al“ The Motivation to Work , New York. Wiley, 2zd. Edition. 1959.

([3]) Rabindra N. Kanungo Alienation & Empowermentl: Some Ethical Imperatives in business. Joumal of Business Ethiccs, Vol. No.5.

([4])William Umiker. Empowerment the latest Motviation strategy. Health Caresupervisor. Vol. 11.no 2. drc 92. pp. 10-17

**وإحساس الفرد بانعدام التأثير فى مجريات أمور وظيفته تؤدى إلى الاغتراب الوظيفى ، كما أن شعور الفرد أن وظيفته لا تحقق له الأشباع الذاتي والداخلي وأنه ليس له سيطرة على مراحل عمله يؤدى إلى شعوره بالفشل فى الانتماء إلى أنشطة العمل التى تمكنه من التغيير(1).**

**كما أن شعور الفرد بأنه عديم التأثير أو القوة فى القرارات والمهام التى يؤديها وينفذها، يجعله يشعر بأن دوره ضئيل الأهمية فى تحقيق الأهداف ، ومن ثم يؤدى إلىانخفاض تقديره لذاته وانحسار إحساسه بالسيطرة والمسئولية عن وظيفته وربما أموره الحياتية وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطر ومواجهة المشكلات(2).**

**ومن خلال عرض النماذج السابقة نجد أن معظم النماذج تسعى إلى التعرف على العوامل التى تؤدى إلى إنعدام قوة وقدرة المنظمة والضعف الذى تعانى منه المنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة مع التدريب المستمر، وتدعيم الخبرات السابقة ونادت بالتدرج فى تحويل السلطة للعاملين، وعلاج العوامل التى تعيق التغيير، وهذا يؤدى إلى الرضا الوظيفى وعدم إهدار الموارد والسعى نحو مزيد من النمو والقوة.**

---

(1) Rabidra N. Kanungo " Alienation & Empowerment: Some Ethical imperatives in Business. Journal of Business Ethics, vol.No.5 May 1992. pp: 413- 420.

(2) William Umiker. " Empowerment he latest Motivation Strategy. Health care Superviisor. Vol. 11.2. dec 92. pp: 10-17

## المبحث العاشر مفاتيح التمكين

يذكر (Blanchard, 1999) (1) أنه يوجد ثلاثة مفاتيح للتمكين هى :

1- المعلومات Information

فالمديرون عادة لا يشاركون العاملون فى المعلومات، لذا عليهم مشاركة العاملين فى المعلومات التى تخص العمل حيث أن ذلك يؤدى إلى:

زيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

ب- إيضاح بعض الحقائق التى كانت فى السابق مبهمة، مع تدعيم الفريق فى ظل التغييرات الجارية.

ج- السماح للعاملين باتخاذ القرارات على أساس جيد.

2- الحدود Boundaries

مع تطبيق التمكين لابد من وجود حد فاصل بين مسئوليات العاملين والمشرفين والإداريين، فعندما يعرف كل منهم حدوده فى العمل والمسئوليات ويكون ذلك محدد وواضح سوف يشعر العاملون بالراحة والحرية، إن الحدود الفاصلة تعمل على أن تكون متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى العاملين وفريق العمل، إن وضع حدود غير مناسبة يؤدى للإحباط، والفوضى والقلق.

3- فريق العمل Team Building

إن تفاعل الأفراد لتوفير اتجاه وتدعيم الاحتياجات اللازمة وتطوير المواهب والشخصية المكتسبة والتى يمتلكها الأفراد، إن الاتجاه الذاتى لفريق العمل يوفر تدعيم كبير لتنمية هذه التفاعلات، فأعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها باهتمام، فهم يستطيعون توفير الأدوات اللازمة لحل مثل هذه المشاكل، والازدهار وتطوير المهارات للفريق ككل.

(1) Ken, Blanchard, John, P. & Carlos and Alan, Randolph, "The Three Keys to Empowerment: Release the power Within people for Astonishing Results", San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.

**عندما يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات جديدة وأعلى من الإنجاز، وبذلك تزداد الدافعية والاتجاه لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة، ولذلك التمكين يجعل العاملين فى أفضل حال.**

**ومن هنا نتعرض لدعائم تمكين العاملين من خلال العرض التالى(1):**

**1- تأييد الإدارة العليا.**

**2- تخصيص الوقت الكافى لعملية التمكين.**

**3- وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.**

**4- الالتزام الداخلى من جانب الأفراد العاملين تجاه الإدارة ومدى التزام الإدارة تجاه العاملين.**

**5- المشاركة الفعالة من جانب العاملين فى القرارات ومدى الإطلاع على المعلومات اللازمة.**

---

(1) سالي علي محمد حسن، رسالة ماجستير سبق ذكرها، ص 35-36.

# الفصل الثاني

# ركائز عملية التمكين الإداري والآثار المترتبة على تطبيقه

## المبحث الأول ركائز عملية التمكين الإداري

أصبح مفهوم التمكين واضحاً من خلال الفصل السابق فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرءوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسئولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وأن يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة.

والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرءوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسئولية والمساءلة.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا المبحث قد خصص للحديث حول تلك المقومات الأساسية والتي تشتمل على أربعة ركائز أساسية:

* العلم والمعرفة والمهارة.
* الاتصال وتدفق المعلومات.
* الثقة بين القائد والمرءوسين.
* والحوافز المادية والمعنوية.

**1/1: العلم والمعرفة والمهارة:**

**لا يخفى على أحد الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، تغييراً في إدارة الموارد البشرية، وتغييراً في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله.**

**ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة، Knowledge Worker وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.**

**تعريف عامل المعرفة Knowledge Workers:**

**مصطلح موظف أو (عامل) المعرفة Knowledge Worker غير شائع مطلقاً في أدبيات الإدارة العربية، وقد لا يلاقي استحساناً بسبب عدم استعماله وعدم تعود القارئ العربي على هذا المصطلح، وعدم استخدام وتداول أي مصطلح، قد يفقده بطبيعة الحال معناه لدى القارئ. ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لابد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح، كما يوضح الجدول الآتي:**

**وقد صنف (Davenport, 2001)(1) المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً مهمة وأفكاراً غير مهمة من خلال الجدول التالي:**

---

(1) Davenport, D. H. (2001) Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. pp. 67-77.

جدول (2) التصنيفات المتعلقة بموظف المعرفة

| إبداع الأفكار | إبداع أفكار مهمة | إبداع أفكار غير مهمة |
|---|---|---|
| استخدام الأفكار | استخدام أفكار مهمة | استخدام أفكار غير مهمة |
| | أفكار مهمة | أفكار غير مهمة |

فهناك الموظف المستخدم للمعرفة Knowledge User والموظف المبدع للمعرفة Knowledge Creator. فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكاراً وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة. وهذا الصنف يشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها، والمصممين والأكاديميين والمبدعين، في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية. والتصنيف الأكثر شيوعاً هو في استخدام المعرفة بعد ابتكارها مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها ومثل المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة.

أما الأفكار المهمة: فهي تلك الأفكار التي تسهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. مثال ذلك، أفكار في خلق استراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما الأفكار البسيطة وغير المهمة: فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل. مثلاً كأن يتم إحداث تعديلات في التصميم لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين، وهي أيضاً شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

أما الأفكار العظيمة والمهمة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي Just-in-Time Inventory وكذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسوب المساعد في التصميم and CAD, Comiputer-aided Design CAM Computer-aided Manufacturing.

والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار مهمة وكبيرة والنظرة التقليدية لمعظم الموظفين أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار. وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكاراً بسيطة وغير مهمة.

وفي هذا السياق يؤكد (Davenport, 2001) أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكليها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء. ومن المؤكد، كما يقترح (Davenport, 2001)، أن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك. ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطي الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصاً للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

أهمية المعرفة وإدارة المعرفة؟

الإدارة التقليدية والمعرفة:

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعاً لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، وما زالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية. إن النمط الإداري التقليدي كان مناسباً لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسباً حتى السبعينيات من القرن الماضي. أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الأصعدة. ومن الغير طبيعي عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث،

علماً بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلاً ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملاءمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرين، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

جدول (3) مقارنة بين النموذج الإداري الحديث
والنموذج القديم من خلال بعض
الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة

| النموذج الإداري الحديث | النموذج الإداري القديم |
|---|---|
| 1- وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم. | 1- استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون. |
| 2- صعوبة قياس أداء العامين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها. | 2- وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية. |
| 3- هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة. | 3- فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم. |
| 4- يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام. | 4- مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا، والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر. |
| 5- تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية بـ 360 درجة لا يستثنى المديرين من تقويم مرءوسيهم لهم. | 5- لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات. |

| 6- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره. | 6- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين. |
| --- | --- |
| 7- المرءوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره. | 7- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملون تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم. |
| 8- الجميع يفكر من موقعه والجميع ينظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد. | 8- المدير يفكر والمرءوس ينفذ (وكما قال هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد). |

**Source: Davenport, Knowledge Work and the Future of Management, Op cit.**

فمع الموظف (أو عامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تبديل أو تعبير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتمياً على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية الاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم. فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليدياً، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى

.

**ظهور إدارة المعرفة وتطورها:**

**لقد ظهر موضوع المعرفة وإدارة المعرفة منذ عدة سنوات ( Nonaka and Takeuchi Nonaka 1995; Cortada, 1998)(1) من خلال الأدوات التالية:**

*** الآلية في المصانع وحتى في الزراعة التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.**

*** الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.**

*** ظهور ما يسمى بموظف المعرفة وعلى الرغم من أهمية هذه التسمية غير شائعة حتى هذا الوقت في مؤسسات الدول العربية، ولكن في كثير من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضاً وظيفة للمعرفة ومدير لتلك الإدارة اسمه مدير المعرفة، وتعد هذه الوظيفة محورية في مثل هذه المنظمات الغربية.**

*** تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، والفنادق، والشركات السياحية، وشركات التأمين، والإنترنت.**

**فمع بداية القرن الواحد والعشرين زادت، بشكل ملحوظ، عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وأشباه الموصلات وشركات الإنترنت وغيرها.**

**مستقبل الإدارة:**

**بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة فإن مستقبل الإدارة والممارسة الإدارية لا بد أن يتغير أيضاً والجدول الآتي يوضح التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.**

---

(1) Nonaka, I. and Takeuchi,H. (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford: Oxford University Press., Cortada, J. (1998), Where Did Knowledge Workers Come From, in Cortada, J (ed), Rise of Knowledge Worker, Portsmouth, N.H.: Butterworth - Heinemann.

**جدول (4) التحول من الممارسة التقليدية**

**في الإدارة إلى الممارسة المعاصرة**

| الممارسة التقليدية | الممارسة المعاصرة |
|---|---|
| *المراقبة والتأكد من قبل المدير. | *المشاركة والعمل مع العاملين. |
| *العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية. | *التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة. |
| * تعيين وتسريح الموظفين. | *استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. |
| * بناء المهارة اليدوية. | * بناء المهارة المعرفية. |
| *تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي. | * بناء ثقافة المعرفة والتعلم. |
| * دعم البيروقراطية. | * تجاوز البيروقراطية وتحييدها. |

**المصدر من إعداد الباحث**

**هذا الجدول يبين حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجيهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.**

**وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.**

**2/1: الاتصال وتدفق المعلومات:**

**بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.**

**فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. وهنالك خمسة خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار.**

**أنظمة الاتصال غير الرسمية:**

**تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء الفريق بشكل تطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسئولية والتمكُن، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعفوياً للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة.**

**عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة:**

**عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرءوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسئول؛ لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل همّ واحد لكل من المرءوس والمسئول، فقد يقف المرءوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكّون مشاعر معادية بين الطرفين.**

**ويعلّق توم بيترز ووترمان (Peters and Waterman) قي كتابهما "البحث عن التميز" على الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة، مؤكدين أن المديرين التنفيذيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجندة رسمية، والمديرون والموظفون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية.**

**وفي العديد من الشركات الغربية توصف عملية الاتصال عندهم بـ"اتخاذ القرار بواسطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع الحساسة دون حرج ويطرحون أي موضوع يمكن أن ينظر إليه في مؤسسات أخرى على أنه من المحرمات التي لا ينبغي المساس بها. ومن أهم الأسباب التي لا تمنعهم من الخجل أو الحرج من طرح أي شيء هو ناتج عن أنهم يلتقون ويتحاورون بشكل دائم والاجتماع واللقاء عندهم ليست حالة نادرة أو حالة رسمية أو حادثة سياسية تهدف إلى مصالح خاصة أو لغايات عند مراكز قوى معينة (Peters and Waterman, 1982)(1).**

**مما سبق نستنتج بأن انعدام اللقاءات والاجتماعات التلقائية وانعدام حوار الفرد مع الآخر وغيابه عنه لفترة زمنية طويلة يؤدي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالت الفترة الزمنية، زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرءوس، وانعدمت بالنهاية الشفافية والوضوح والصراحة.**

(1) Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence, New York: Random House.

## المبحث الثاني التمكين .. المميزات والعوائق

**أولا: مميزات التمكين:**

**هناك مزايا عديدة للتمكين عدَّدها بعض الكتاب فى هذا المجال أمثال Frey 1993 و Brown and lowler 1992(1) نذكر منها :**

**- إقدام العاملين على إظهار أفكار أكثر لتحسين الخدمة لأنهم محتكين بدرجة أكبر بالعملاء.**

**- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء من واقع قرب المستويات المتوسطة من العمل.**

**- ترحيب العاملين بالفرص للتعامل بدرجة أكثر فاعلية مع العملاء.**

**- اتخاذ قرارات كان العاملون فى وقت سابق يحتاجون إلى عرضها على المدير الأعلى وظيفياً.**

**- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق مع المسئولية.**

**- توليد أفكار العاملين لتفعيل التطوير.**

**- شعور العاملين بالرضاء الوظيفى ، حيث يمارس العامل وظيفة أو مسئولية من هو أعلى منه فى السلم الوظيفى.**

**فى حين أن ken Blanchard (2) يرى أن مزايا عملية التمكين هى:**

**1- تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب المعاقبة عليه إلى فرصة للتعليم والتطور.**

**2- تغيير اتجاهات المرؤوسين من وجوب القيام بالعمل إلى الرغبة فى القيام بالعمل.**

**3- زيادة الرضا الوظيفى للجميع .**

**4- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والمديرين.**

**5- تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.**

**6- تحسين جودة الإنتاج.**

---

(1) Frey (1993), Brown and Lamber. 1992.

(2) Ken, Blanchard "One Minute Manager: Empowerment is the Key," Op. Cit., P. 22.

**7- تحقيق زيادة فى أرباح المنظمة نتيجة ارتفاع كفاءة العاملين والعمليات.**

**ثانيا: عوائق التمكين:**

**تتلخص عوائق التمكين فيما يلى:**

**1- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذى يتمتعون به.**

**2- تخوف المرؤوسين من تحمل المسئولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم على تلقى الأوامر وتنفيذها.**

**3- تخوف المرؤوسين الكسالى وذوى الإنتاج المنخفض والذى يعتمدون فى كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من كفاءتهم المنخفضة.**

**4- الاعتقاد الخاطئ من الإدارة أن تمكين العاملين هو الحل السريع لعلاج كافة المشاكل.**

**5- الانخفاض التنظيمى والذى يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين وذلك يخفض الروح المعنوية للفريق.**

**6- سيادة البيروقراطية والتى تعوق عملية التمكين.**

**ويرى (David, Sturges, L., 2003) (1) أن عوائق التمكين تتلخص فيما يلى:**

**1- النظم المهجورة: فهناك نظم مهجورة مثل (نظم المعلومات / المكافآت) إذا كانت هذه النظم غير مستغلة أفضل استغلال أو مهجورة فهى تعد عقبة وعائق فى طريق التمكين.**

**2- عوائق هيكلية: التنظيمات الرسمية تأخذ صعوبات فى الأداء وذلك ينعكس على الاتصالات والإنتاجية وصنع القرارات وبالتالى عقبة فى طريق التمكين.**

---

(1) David, Sturges "Strategic Management", 2003.
Http//: www.Backless. Panama. Edu.

3- عدم كفاءة المفوض: المديرين والمشرفين هم مفتاح التطبيق السلمي للتمكين وإلا سيواجهون مقاومة شديدة من جانب العاملين، لذلك فللقيادة دور هام وحيوى فى تطبيق التمكين.

4- عدم وجود التدريب المناسب: أن التمكين عملية مستمرة ليس لها حد معين وعلى المنظمة أن تدرك ذلك عند الشروع فى التنفيذ، فيجب أن يكون هناك مهارات متجددة وسلوكيات متجددة أيضاً، وذلك يستلزم وجود التدريب المستمر ليس للعامل فقط ولكن لكل الإدارة لرفع المهارات وزيادة التعلم ولكى يشعر العامل بأهمية ما هو مقدم عليه، ولرفع كفاءات ومهارات العاملين.

5- أن أغلب القيادات العليا مازالت تزج بنفسها فى ممارسة أدوار تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية، دون التركيز على مهامها الاستراتيجية.

6- لم يبد أغلب المرءوسين استعداداً للمبادأة والابتكار فضلاً عن عدم الرغبة فى تحمل المسئوليات وأعباء أعمال إضافية.

7- مازال الكثير من القرارات أو التصرفات بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا.

8- عدم انسجام الأقوال التى تطلقها الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية.

9- عدم تجاوز المجتمع التنظيمى قيادة ومرءوسين القناعات والمعقتدات التقليدية.

10- البحث عن المثالية دون البدء بالتمكين.

والتمكين هو منبع الصف الثانى المؤهل، وهو من أهم أسباب إستمرار نجاح أى منظمة، وأن ما ينجم عن مديرين لم يحظوا بالقدر الكافى من التأهيل سيؤدى لعدة نتائج سلبية فى المنظمة ،أهمها عدم رضاء أو ضعف ولاء العاملين وتواضع جودة القرارات وضعف كفاءة الأداء، والتمكين يسهم فى رفع معنويات العاملين وزيادة رخائهم وولائهم، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لاعمال قدراتهم، ويستمتعون بتقدير أكبر من الإدارة وهو ما يسهم فى إثراء الإبداع وحرية التصرف.

والتمكين يؤدى لسرعة معالجة شكاوى وإقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسى لنجاح المنظمات وإستمرارها فاعلة ناجحة، لا سيما وأنه حاليا أصبحت المنظمات فى بيئة تنافسية تصاعدية تسعى للتنافس.

والتمكين يزيد من السلطة الإجمالية فى المنظمة حيث أن كثيراً من المديرين يرتكبون خطأ كبيراً باعتقادهم بمبدأ عدم التخلى عن السلطة للآخرين، والتمكين يزيد الثقة الدافعية، وقد أشارت الأبحاث فى هذا الشأن إلى أن العاملين يحتاجون للتأثير الذاتى.

## المبحث الثالث ما يجب توفيره قبل بدء برنامج التمكين(1)

تحتاج المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج تمكين العاملين لإحداث التطوير التنظيمي في المنظمة إلى :

تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

* يجب أن تقرر إدارة المنظمة لماذا تريد أن تتغير وما هو السبب من وراء انتهاج أسلوباً جديداً للإدارة يعتمد علي تمكين العاملين بالمنظمة لاتخاذ القرارات فهل يرجع السبب إلى الرغبة في تحسين خدمات العملاء أو زيادة الإنتاجية أو رفع مستوي الجودة أو تخفيف العبء عن المديرين في القرارات الثانوية حتى يتفرغوا لإدارة المنظمة بشكل أفضل.

وأياً كان السبب فإنه يلزم توضيح ذلك للمرؤوسين وكذلك توضيح شكل التغيير المطلوب وكيفية إدارة هذا التغيير وما هي المسئوليات التي سيضطلع بها كل موظف من جراء التمكين.

التغيير في سلوك المديرين:

يجب أن يقتنع المدير نفسه أنه يلزم عليه أن يتخلي عن جانب من مسئولياته وسلطاته للمرؤوسين لاتخاذ قرار أسرع حيث أن غالبية المديرين قد أفضوا سنين عمرهم للحصول علي منصب القيادة أو الإدارة فيكون من الصعب عليهم التخلي عن سلطاتهم بسهولة.

تحديد السلطات التي سيجري نقلها للمرؤوسين:

---

(1) Ken, Blanchard, "One Minute Manager: Empowerment Is the Key, "Op. Cit., P. 214.

*** وهو ما يعني معرفة أي نوع من القرارت تلك التي سيتخلي عنها المديرون للمرؤوسين فالمدير عادة لا يفضل التخلي عن السلطة والقوة التي يتعامل من خلالها في المركز القيادي وخلال فترة بقائهم في السلطة. وبالتالي يفضل أن يحدد المدير نوعية السلطات التي يمكن أن يتخلي عندها للمرؤوسين لأتخاذ قرارتهم فيها، ويرى الباحث أنه بحجم تلك التنازلات وأهميتها النوعية يمكن أن يقاس مدي إمكانية نجاح أسلوب التمكين.**

*** تكوين فرق العمل:**

**يجب أن يتم تنفيذ فكر التمكين من خلال مجموعات العمل أو فرق العمل ويجب أن يتمتع العامل بالقدرة على العمل مع الفريق وألا يعمل منفرداً "فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقرارتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً"(1)**

**المشاركة في المعلومات وتوفير الإتصالات:**

*** يجب أن يتم تزويد العاملين بالمعلومات المؤثرة على اتخاذ القرارات ولا تحجب عنهم وهو ما يعني شفافية المنظمة وصلاحية أفضل للمرؤوسين لأتخاذ قرارت بشكل أفضل وتزداد مساهمة العاملين في اتخاذ القرار بقدر ما هو متاح لهم من معلومات كما أنه يجب أن يتم توفير وسائل الاتصال بين العاملين المراد تمكنيهم والإدارة وذلك كوسائل نقل المعلومات والقرارات والأهداف من الأدارة إلي المرؤوسين.**

*** الاختيار: وهو ما يعني اختيار وانتقاء افضل العناصر المراد تمكينها وانتخابهم من الأفراد الذي تتوافر فيهم معايير تؤهلهم لتولي هذه المسئوليات حسب المعايير والشروط التي يجب أن تضعها المنظمة لاختيارهم.**

*** التدريب: هو أحد الركائز الأساسية لتنفيذ فكر التمكين . ويجب أن يتم توفير مجالات تدريب تساعد هؤلاء الموظفين المراد تمكينهم علي الأخذ بأسباب فكر التمكين.**

---

(1) خولة خميس عبيد البندر، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في الإمارات المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، سنة 2003، صــ91.

* برامج التحفيز: يجب أن يراعي ربط المكافآت والحوافز التي يحصل عليها الموظفين لخدمتها وتحقيقها للأهداف العامة للمنظمة. وأن تقوم المنظمة بإعداد نظام للمكافآت والحوافز مع تفعيل أهداف المنظمة. ولا يمكن لبيئة العمل أن تتغير في يوم وليلة. ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث إنه من المعتاد أن يقاوم بعض الموظفين ما يمكن أن يضيف علي عاتقهم مسئوليات جديدة مما يستلزم وقتاً لإعادة هيكلة فكر هؤلاء الموظفين ولذلك فإنه لا يجب علينا أن نستعجل نتائج التمكين.

* رسم إطار الإدارة الذاتية: من خلال توضيح الرسالة والأهداف والقيم وصورة المنظمة حالياً ومستقبلاً ودور المنظمة فى المجتمع وأدوار العاملين والهيكل التنظيمى والسياسات التنظيمية، وتحميل الأفراد مسئولية النتائج، توضيح حدود تصرفات العاملين ونطاق مسئولياتهم، وتوفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف.

## المبحث الرابع خطوات تمكين العاملين

**اختلفت الآراء حول خطوات تمكين العاملين كما يلى :**

**يرى (Alpander, 1991)(1) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:**

**1- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.**

**2- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.**

**3- إزالة العوائق التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.**

**4- إظهار الثقة فى قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.**

**5- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة فى إتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.**

**6- تدريب العاملين على التفكير الإبداعى وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.**

---

(1) Guvence, Alpander, G “Developing Managers Ability to Empower Employee”, Journal of Management Development, Vol. 10, No. 3., 1991, PP. 13-24.

**وذكر د. (Guillioy, 2001) (1) أنه يوجد تسع خطوات لتمكين العاملين:-**

**1- تحديد طبيعة وسبب التغيير:**

**فالمديرون عليهم شرح وتوضيح مفهوم التمكين للعاملين وما هى تأثيراته، ويجب أن يكون لديهم القدرة على توضيح نوع السلطة التى سوف يمتلكها العاملين لاتخاذ القرارات والقدرة على حل المشاكل التى تواجههم.**

**2- تغيير سيناريو وسلوك الإدارة:**

**التحدي الأكبر الذي يواجه المديرون هو توفير الدخل الكافى لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين والعمل من خلاله.**

**3- تحديد نوعية القرارات التى يمكن أن يتخذوها:**

**أفضل الطرق لفض التنازع هو تحديد نوعية القرارات التي يتخذها المدير والتي يتنازل عنها للعاملين ويتم ذلك تدريجيا مع توافر الثقة المتبادلة بين الطرفين.**

**4- تأسيس فرق عمل طبيعية:**

**الدراسات السابقة أثبتت أن الشركات التى نجحت فى التمكين كان من أسباب نجاحها وجود فرق عمل.**

**5- مشاركة المعلومات:**

**لتحقيق أفضل النتائج والقرارت يجب توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالشركة للعاملين.**

**6- اختيار الأفراد المناسبين:**

**المنظمة التي تريد أن تدخل مرحلة جديدة بتطبيق التمكين، يلزم عليها اختيار الأفراد المناسبين لاتخاذ أفضل القرارات، والقدرة على العمل والتعاون مع الآخرين.**

---

(1) Guillioy, Bill, "Employee Empowerment Means Organizational Success", P. 28, 2001, November, Aaron Marcum

**7- توفير التدريب:**

**لا يعتقد أن كل العاملين لديهم القدرة على اتخاذ أفضل القرارات، وأداء العمل على أحسن وجه بمفردهم، ولكي يتم لهم ذلك لابد من توفير التدريب اللازم حتى يتحسن المستوى المعرفى لهم ومن ثم القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التى تواجههم.**

**8- نقل أو توصيل التوقعات:**

**لا يفترض أن العاملين يعرفون بالضبط ما هى شروط التمكين اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية، لذلك يلزم نقل أو توصيل التوقعات لهم من خلال خطط الأداء التي تقوم بوضعها الإدارة.**

**9- الصبر وتوقع حدوث المشاكل:**

**عند تطبيق التمكين لابد من توقع حدوث مشاكل وأخطاء ويجب التعامل معها بحرص والصبر حتى يتحقق الأهداف المرجوة من التمكين.**

**ويذكر (Invancevich & Matteson, 1996)(1) أنه يوجد خمسة مراحل لتطبيق مفهوم التمكين هى:**

**1- المرحلة الأولى (تحديد الظروف التى تسبب الضعف للعاملين بالمنظمة):**

**أن ضعف الاتصالات داخل المنظمة، المركزية، نظم الإدارة، ونظم المكافآت تؤدى جميعها للضعف العام للمنظمة وللعاملين بداخلها، وهنا تبدأ المرحلة الأولى بتحديد نقاط الضعف الداخلية لإمكانية معالجتها.**

**2- المرحلة الثانية (تنفيذ استراتيجية التمكين):**

---

(1) Anvancevich & Matteson, M.T "Organization Behavior and Management" Education Group, Inc, Boston, MA, 1996, PP 33-35.

طرق التمكين تكون عن طريق مشاركة الإدارة، الإثراء الوظيفى، المكافأة، التدريب، الإدارة الذاتية لفرق العمل ، وإعادة تصميم الوظيفة لذلك فانه يتعين على المنظمة تطوير النظم الإدارية، واختيار الطرق المناسبة لدعم مفهوم التمكين(1). مع وجوب مراعاة أن استخدام مفهوم التمكين يجعل منه سلاحاً ذا حدين، فيجب إشراك العاملين والمديرين فى رؤية المنظمة ، مع وجود بيئة عمل مناسبة (Greco & Pigsby, 2003) (2)

3- المرحلة الثالثة: توفير المعلومات :

يتم التركيز على إزالة الظروف التى سبق ذكرها فى المرحلة الأولى، والتأكد من ذلك، وتوفير المعلومات اللازمة التى كانت تتوفر للمشرفين فقط حتى يشعر العامل بمدى أهميته ومدى جدية الإدارة.

4- المرحلة الرابعة (الشعور بالتمكين):

وفى هذه المرحلة يتكون الشعور بالتمكين ومدى تطبيقه داخل المنظمة، وتفويض المسئوليات والسلطات لتدعيم الاستقلالية والذاتية.

5- المرحلة الخامسة (نتائج التمكين):

تعمل المنظمة مع العاملين بها على تحقيق الأهداف المخططة، وذلك يؤدى إلى زيادة الثقة فى إمكانيات وقدرات العامل، مع الحصول على نتائج قوية من حيث الإنتاجية، الانتماء، تقليص الصراعات، الأمان الوظيفى، تكوين فرق العمل، النمو المتزايد للمنظمة، تحسين الأداء، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، لذلك ينبغى أن تعمل الإدارة على إزالة كافة العوائق التى يتعرض لها العاملين أثناء التمكين(Invancevich.1996)(3).

وبشكل عام ، فقد أمكن دمج كل الآراء السابقة فى عدة مراحل لتحقيق التمكين الادارى من خلال الشكل التالي :

---

(1) Pearce, J.A & Robinson, R.B "Formulation Implementation and Control of Competitive Strategy", 6th ed., By McGraw- Hin irwir., 1997, PP. 25.

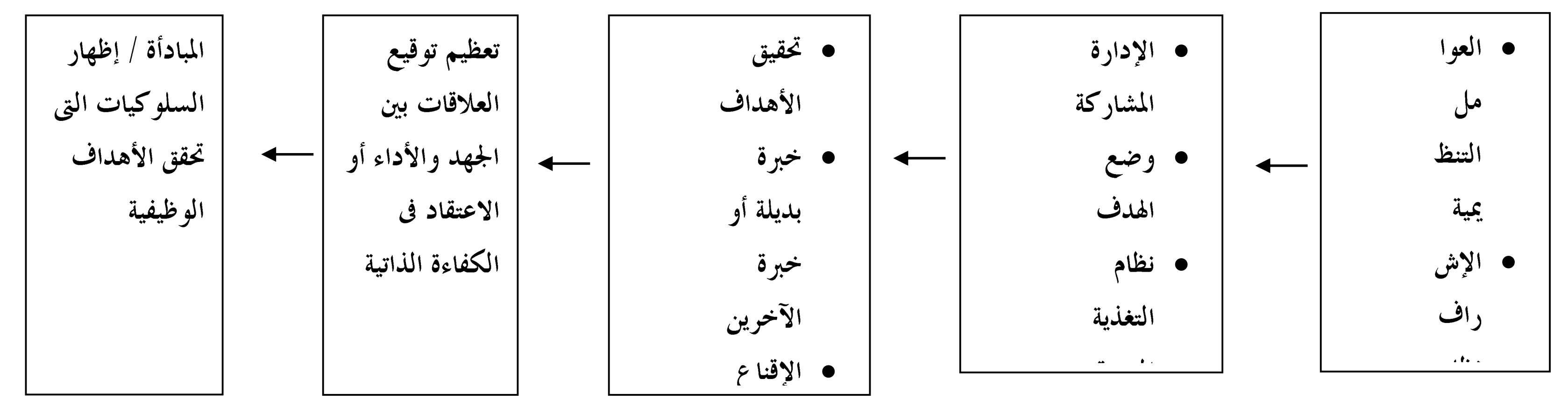
(2) Greco, G. & Rigsby, J.A "Mastering Strategy", By McGraw-Hin Irwin, 2003, PP. 43.

(3) Invancevich & Matteson, M.T "Organization Behavior and Management", Op. Cit., P. 33.

**شكل رقم (10)**

**مراحل تحقيق التمكين الادارى**

| المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة | المرحلة الرابعة | المرحلة الخامسة |
|---|---|---|---|---|
| الظروف التى تؤدى إلى الإحساس النفسى بالضعف أو العجز أو نقص السلطة | استخدام الاستراتيجيات والأساليب الإدارية | إمداد المرءوسين بمعلومات الكفاءة الذاتية باستخدام أربعة مصادر | خبرات أو إدارك المرءوسين للتمكين | التأثيرات السلوكية للتمكين |




**المصدر :**

Y A. Conger, Rabindar N. Kanungo, The Empowerment Process : Integrating Theory and practice, Academy of Management Review, 1998, Vol. 13, No. 3, p 403. :

المرحلة الأولى: عوامل تؤدى إلى الشعور بالضعف وعدم التمكين يمكن تلخيص هذه العوامل فى أربع مجموعات كما يلى:

**1- العوامل التنظيمية: وتشمل الآتى:**

**- الجمود التنظيمى (عدم التغيير التنظيمى).**

**- الخوف من مشاركة المرءوسين فى السلطة.**

**- الضغوط التنافسية.**

**- المناخ البيروقراطى غير المدعم للعلاقات الإنسانية.**

**- الاتصالات التنظيمية الضعيفة.**

**- المركزية فى إتخاذ القرارات.**

**2- النمط الإشرافى: ويشمل الآتى:**

**- السلطوى أى صاحب النفوذ المرتفع.**

**- السلبى أى الذى يركز على الأخطاء.**

**3- أنظمة المكافآت: وتشمل الآتى:**

**- ضعف المكافآت.**

**- شعور العاملين بعدم أهمية نوعية أو قيمة المكافآت التى يحصلون عليها.**

**- نقص المكافآت المعتمدة على الكفاءة.**

**- نقص المكافآت المعتمدة على الابتكار.**

**4- تصميم الوظيفة: ويشمل الآتى:**

**- النقص فى وضوح الدور (غموض الدور).**

**- نقص التدريب والدعم الفنى.**

**- الأهداف غير الواقعية.**

**- نقص السلطة الملائمة.**

**- عدم التنوع فى المهام الوظيفية.**

**- المشاركة المحدودة فى البرامج والاجتماعات والقرارات ذات التأثير المباشر فى الأداء الوظيفى.**

**- نقص الموارد الملائمة والهامة.**

**- زيادة الروتين والقواعد التنظيمية.**

**- نقص فرص التقدم الوظيفى.**

**- نقص المهام والأهداف العامة.**

**- التفاعل المحدود مع الإدارة العليا.**

**المرحلة الثانية: السياسات الإدارية المدعمة للتمكين:**

**1- على المستوى التنظيمى: افترض الكتاب عدة سياسات لتدعيم التمكين على النحو التالى:**

**- يجب أن تركز برامج الاختيار والتدريب على التأكيد على مهارات التأثير الفنى والإدارى والاجتماعى.**

**- يجب أن تركز السياسات التنظيمية على معايير الأداء المرتفعة وزيادة قدرة المرءوسين على مواجهة الصراع وحل المشكلات.**

**- يجب أن يتسم المناخ التنظيمى باللامركزية والاتصالات المكثفة المفتوحة.**

**2- على المستوى القيادى أو الإشرافى: فإننا نجد أن السياسات المدعمة للتمكين هى التى تتصف بالآتى:**

**- إظهار الثقة فى أداء المرءوسين من خلال توقعات الأداء المرتفعة.**

**- إعطاء الفرصة للمرءوسين للمشاركة فى صناعة القرارات.**

**- وضع أهداف ذات قيمة أو هامة للمرءوسين.**

**[Bennis & Nanus (1985); Black (1987); Tichy & Devanna (1986)]**

**وبالنسبة لأنظمة المكافآت المدعمة للتمكين فإنها يجب أن تركز على الأداء الابتكارى غير التقليدى [(Kanter (1979)]**

**وبالنسبة للتصميم الوظيفى المدعم للتمكين فإنه يجب أن يتسم بالتنوع فى المهام، والاستقلالية، ونقص الروتين والقواعد الوظيفية، وزيادة فرص التقدم والترقى.**

المرحلة الثالثة: مصادر المعلومات عن الكفاءة الذاتية(1)

من أجل أن تكون سياسات التمكين فعالة، فإنها يجب أن تمد المرءوسين بمعلومات عن كفاءتهم الشخصية. وقد حدد (Bandura (1977, 1986) أربعة مصادر لهذه المعلومات وهى:

1- تحقيق الأهداف : ويشير إلى ارتباط الخبرات الحقيقية أو الذاتية للفرد مباشرة بالوظيفة، فعندما يؤدى المرؤوس المهام المعقدة أو يعطى مسئوليات أكبر عن وظيفته، تكون لديه الفرصة لاختبار كفاءته الذاتية، حيث إن خبرات النجاح الداخلية من خلال النجاح فى أداء المهام الوظيفية والتدريب الذاتى على تطوير المهارات تجعل الفرد يشعر بأنه أكثر قدرة وأنه متمكن وبالتالى تنجح عملية التمكين.

2- الخبرات البديلة: وتعنى رؤية أشخاص آخرين مماثلين (مثل زملاء العمل) يؤدون وظائفهم بنجاح، ففى برامج التدريب الوظيفى تستخدم أساليب النماذج أو المحاكاة فى عملية التمكين.

إن السلوكيات النموذجية للمشرف (التى يقتدى بها) غالبا ما تمكن المرءوسين حيث إنها تجعلهم يعتقدون أن بإمكانهم التصرف بأسلوب مماثل أو أنهم على الأقل ينجزون بنجاح بعض التحسينات فى أدائهم الوظيفى (Bennis & Nanus (1985)].

3- التغذية المرتدة الشفهية : وتعنى عبارات أو كلمات التشجيع بجانب الاشكال الأخرى للإقناع الاجتماعى والتى غالبا ما تستخدم بواسطة القادة أو المديرين وأعضاء الجماعات لتمكين المرءوسين [Conger 1986].

4- الحالات الدافعية العاطفية : سياسات التمكين التى تمد المرءوسين بالدعم العاطفى والتى تخلق مناخ عمل إيجابي متسم بالدعم والثقة، هي الأقدر على تعظيم الكفاءة الذاتية لدى المرءوسين. [Neilsen (1986).

ومن العرض السابق ، نستطيع القول أن التمكين مفهوم يضم العديد من الخطوات التى يجب اتخاذها لتحقيق التمكين ، ويصل التمكين لأعلى درجة عند مرحلة التفويض فهناك تحويل كبير فى السلطات والمسئوليات للعاملين .

---

(1) Jay A. Conger, Rabindar N.Kanugngo, Op. Cit., P. 475.

**المرحلة الرابعة: عوامل تؤدي إلى زيادة خبرات أو إدراك المرؤوسين للتمكين من خلال تعظيم العلاقات وزيادة الجهد أو الأداء التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الذاتية.**

**المرحلة الخامسة: مجموعة العوامل التي تؤدي إلى تأثيرات سلوكية تحقق الأهداف السلوكية للتمكين.**

## المبحث الخامس أسس ودرجات التمكين

**1/4: الأسس التى يقوم عليها التمكين:**

**إن الأساس فى الاعتقاد بأن التمكين هو منهج لتطوير الفعالية التنظيمية، هو أن الأفراد أكثر قربا للمشكلات ، وبالتالى فهم الأقدر على وضع حل لها فى الإطار الذى يتخذون فيه قراراتهم. ويمكن أن نحدد أهم الأسس التى ترتكز عليها عملية التمكين فى(1):**

**1- تفويض السلطات والمسئوليات للعاملين لاتخاذ القرار.**

**2- مشاركة العاملين فى الإدارة العليا.**

**3- وجود نظام وقواعد للعمل.**

**4- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان.**

**وسنتعرض بالشرح المختصر لهذه العناصر لتوضيح المقصود منها:**

**1/1/4- تفويض السلطات والمسئوليات:**

**هناك خطة تدريجية تتضمنها استراتيجية المنظمة يتم من خلالها عملية التفويض للعاملين فى منهج الإدارة المفتوحة. وقد حدد (Carrol) أهم خطواتها فى(2):**

---

(1) فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراكل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 ص96.

(2) المرجع السابق، ص 96.

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم فى تحمل المسئولية.

- تحديد رؤية واتجاهات المنظمة – والتى يتم على ضوئها إدارة أعمال المنظمة وعمليات اتخاذ القرارات – والتأكيد على إدراكهما وفهمها من جميع العاملين.

- تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسئولياتها ومهامها.

- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة إدارية واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالى والإحصائى لحل المشاكل.

**2/1/4- مشاركة العاملين فى رؤية الإدارة العليا:**

بعد أن كانت رؤية وأهداف المنظمة توضع بواسطة الإدارة العليا التى كانت تقرر ما يفعله الأفراد، أصبحت اليوم عملية صنع الرؤية وتحديد الاتجاه الرئيسى للمنظمة عملية مشتركة ونتاجا لتفاعل مجهودات الإدارة والعاملين، وهذه النظرية ترتبط بأفعال وأسلوب جديد فى التفكير والسلوك للعاملين، يماثل تفكير وسلوك القيادة صاحبة الرؤية ولتحقيق فاعلية عملية التمكين للعاملين فإن مبدأ مشاركة العاملين فى الرؤية قد ركز على ضرورة توافر عنصرين هامين هما(1):

أ- وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور الوضع والتميز المطلوب، ويصمم على أساسها إطار عملى يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التى يتم الاسترشاد بها لإدارة المنظمة، وقد حدد John P. Kolter فى كتابه (قيادة التغيير) أهم سمات الرؤية الفعالة فى أنها:

- تنقل صورة تخيلية عن المستقبل القريب.

- تتضمن أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها.

- واضحة بما يكفى لإرشاد عملية اتخاذ القرار.

- مرنة تشجع على المبادرات الفردية.

---

(1) Rober Simans, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March, ASPril, 1995, Pp. 86-89.

**ب- اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المنظمة لجميع العاملين.**

**- لتحسين وتطوير قدراتهم الابتكارية على:-**

**- التفكير فى بدائل وسيناريوهات التصرف الممكنة.**

**- تخيل رؤى وأبعاد علاقات جديدة بين الاشياء.**

**- تخيل النتائج المتوقعة من تنفيذ كل بديل.**

**3/1/4- وجود نظام وقواعد العمل:**

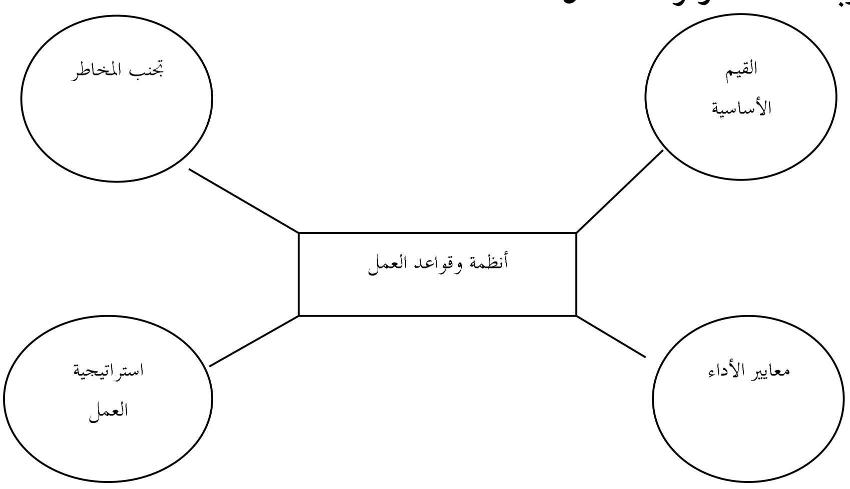
**إن المنظمات ذات التمكين المرتفع تتميز بأن عملية التمكين بها تتم فى ضوء نظام ملزم يرتبط بأهداف ورسالة المنظمة، وهذا النظام يسلكه جميع أفراد المنظمة مما يكفى إمكانيات وإبداعات كل فرد فى المنظمة، ويحدد الهيكل والقواعد العامة التى يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم، وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.**

**وقد أوضح (Robert) (1) أن نظام العمل يؤكد على أربعة عناصر رئيسية يوصفها الشكل التالى:**

(1) Ibid. P.P. 86-88.

**شكل رقم (11)**

**العناصر الأربعة لأنظمة وقواعد العمل**




**المصدر**

**Robert Simans, Control In an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March, April, 1995, Pp. 86-89**

**والشكل السابق يبين أن نظام العمل يتضمن أربعة عناصر رئيسية هى:-**

**العنصر الأول: يرتكز على القيم الأساسية للمنظمة.**

**العنصر الثانى: يحدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التى يجب تجنبها والتى تحمل درجة كبيرة من المخاطر التى تؤثر على مركز المنظمة.**

**العنصر الثالث: يشير إلى المعايير والضوابط التى تحكم وتقيم الأداء.**

**العنصر الرابع: يقوم على توضيح القضايا الرئيسية المهمة للمنظمة مثل المتغيرات البيئية، والأحوال التنافسية، والمركز التسويقى للمنظمة.**

**4/1/4- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان:**

**يعد هذا العنصر ضروريا، وذلك كى يشعر العاملون بجدية النظام فى تمكين العاملين، فهو يعتمد على الحصول على الثقة والاهتمام وقبول العاملين لتحمل المسئولية مع الإدارة تجاه المخاطر وأعباء أعمال المنظمة، ولتحقيق ذلك يتطلب إعلان الإدارة والتصريح الرسمى لنقل السلطة والمسئولية إلى العاملين، وذلك من خلال:-**

أ- تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين والغرض منها.

ب- نقل هذه الرؤية للعاملين فى صورة نشرات.

ج- تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها.

- رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.

وفى عام 1989 اقتراح "مارشال أرسترونج" أن الافتراضات التى تستند إليها المنظمات التمكينية هى(1):-

- الأهلية:- الاعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤدوا ويعملوا فى نطاق أهليتهم مع حد أدنى من الإشراف.

- الثقة:- ليس من الضرورى الاعتقاد بأهلية الأفراد وإنما يجب مدهم وإعطاؤهم الثقة لتأدية وظائفهم.

- عمل الفريق: من الممكن أن تحل المشكلات التنظيمية بواسطة شخص يعمل بمفرده، إلا أنه فى ظل التهديدات الجديدة والمشكلات المصاحبة لها، نجد أنه من الطبيعى أن يتجمع الأفراد للعمل والمشاركة فى فريق عمل مرن بدون حواجز المكان أو الهيراركية، وذلك للتمكن من حل المشكلات فى نطاق أهداف وقيم المنظمة.

---

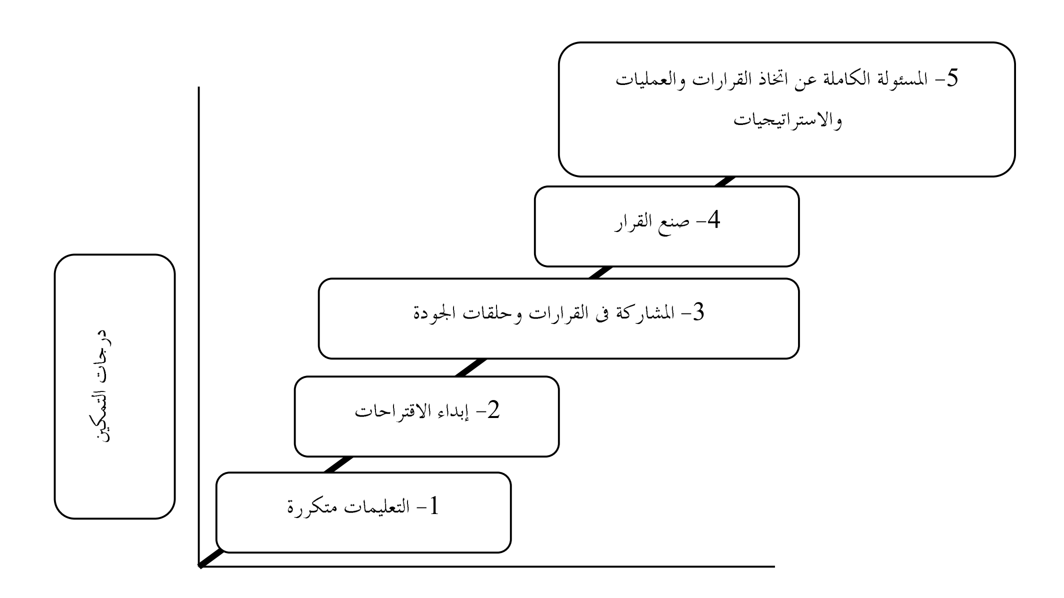
(1) Armstrong Michal, A hand book of personal management practice, Op. Cit., P. 253.

**2/4: درجات التمكين:**

**إن تمكين العاملين يبدأ من مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة على العاملين بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم فى الإدارة مثل المديرين .**

**ومن الشكل التالى نلاحظ تدرج التمكين من عدم المشاركة إلى المشاركة الكاملة فى اتخاذ القرارات:**

**شكل رقم (12): درجات التمكين**




**(Source: Richard, Daft, L., & Raymond, Noe, A",**

**.Organization Behavior", By Harcourt, 2001, PP. 219).**

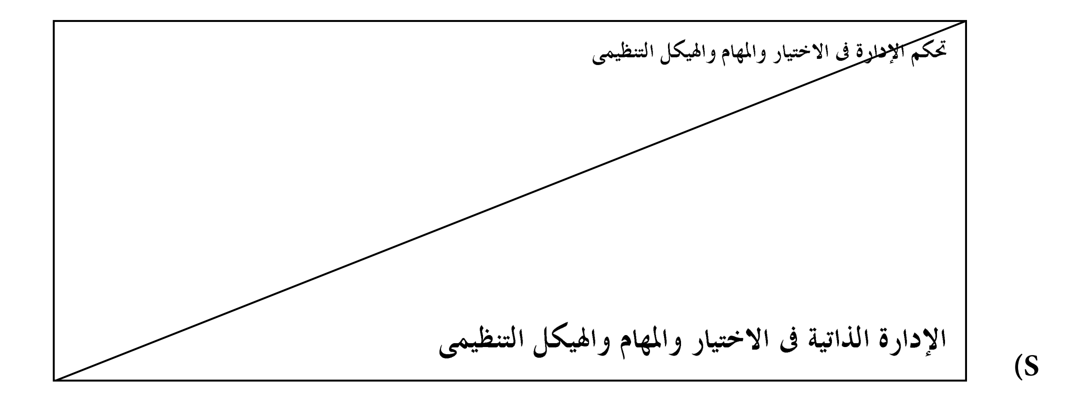
## المبحث السادس مداخل وخصائص تمكين العاملين

**1/5: مراحل تمكين العاملين**

**من ضمن العديد من المداخل المتبعة لتنفيذ التمكين الادارى ، اختار الباحث المدخلين الآتيين ، وذلك لعلاقتهما المباشرة بالعنصر البشرى داخل المنظمة .**

**1- مدخل الإدارة الذاتية (Self-Management) (1)**

**شكل رقم (13) تقييم الإدارة الذاتية**




**(S**

**ource: Robert, Kreitner & Angel), Kinicke "Organizational Behavior", 2000, By IRWN, pp. 350-353.**

(1) Elmuti, Dean "Self-Managed Work Team A proach: Creative Management Tool or a fad?", Management decision, 1997, Vol. 35, N.3, PP. 233-239.

**الإدارة الذاتية لفريق العمل لها دور هام وحيوى، حيث أن العاملين سريعو الانقياد لتكوين فرق عمل تدافع عن حقوقهم وتحقق لهم أهدافهم الخاصة وحل المشاكل التى تخص أفراد الفريق .**

**وتتبنى المنظمات هذا المدخل بهدف خفض التكلفة والبيروقراطية - زيادة دافعية العمل - خفض عوائق العمل - زيادة تعاون الأفراد - خفض وقت التسويق والخدمة - زيادة الإنتاجية - خفض مقاومة التغيير ، وهو ما استطاع (Flangan, 1994) (1) أن يثبته بدراسته على شركة IBM .**

**ومدخل الادارة الذاتية من المداخل التى إذا تم استخدامها جيداً وتهيئة البيئة المناسبة له فإنه يسهم بشكل فعال فى تطبيق التمكين بسهولة .**

**ويعتبر نقص التخطيط، وسوء استعمال السلطة بواسطة بعض العاملين، وسوء تحديد السلطات، وانخفاض دافعية الأفراد، وعدم رغبة العاملين أنفسهم فى التمكين، قيوداً على الإدارة الذاتية.**

**ولذلك فانه على كل منظمة فهم هذه العوائق ، وأن تعمل على تحليل المخاطر والتهديدات التى تواجهها قبل استخدام التمكين.**

**2. تمكين العاملين من خلال مدخل (P.A.R.T.S.E.R) (2)**

**يتلخص هذا النموذج فى المعانى الآتية :**

**المشاركة:**

**هو مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات .**

---

(1) Flangan, P. "IBM One day, Lex mark the next", Management Review, January 1994, PP. 38-44.

(2) Rigsbee, E.D "Employee Empowerment Through the P.A..T.N.E.R Model" By John Wiley & Sons, New York, October 2000.

**القبول:**

**ويعبر عن رضاء الفرد عن وظيفته.**

**التقدير:**

**يقصد به تقدير المجتهد ومكافأته لإخلاصه فى العمل ، لكى يشعر الفرد بقيمة الجهود الذى أنجزه وبأهميته.**

**أعطهم الحقائق:**

**إعطاء العاملين المعلومات اللازمة حول المنظمة، وذلك حتى تستطيع المنظمة المنافسة فى ظل البيئة المتغيرة يومياً، لأن مشاركة العاملين فى المعلومات تجعلهم على دراية كافية بالموقف الحالى والموقف المستهدف .**

**الآمان Safety:**

**يلزم توفير مناخ آمن يعمل من خلاله العامل.**

**الحماس والتشجيع:**

**يجب تشجيع فريق العمل ومساندته، وذلك بالمشاركة فى حل المشاكل الخاصة بهم.**

**التجدد:**

**يجب أن تنتهج الادارة فكراً جديداً فى كل ما يتعلق بالعاملين وبالإدارة.**

**2/5: خصائص عملية تمكين العاملين:**

**تتميز عملية التمكين بمجموعة من الخصائص، وأهمها(1) :**

**1- أن التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين ولا ينتج من وصفة سحرية تتم بإعطاء حقنة لمرة واحدة.**

**2- أن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية.**

---

(1) محمود أحمد الخطيب، إمكانية تطبيق العاملين فى الشـــركات الصـــناعية، المؤتمر العلمى السنوى الثانى، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، (7، 6) إبريل 2000، ص8.

3- يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة والتى يطلق عليها (مجموعات العمل المستقلة) التى تعطى صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات، وهى ضرورية لأداء متميز، وهذه الفرق تقوم على شعار (أنه لا يوجد أحد كامل ولكن الفرق تتمتع بالكمال).

4- أن المداخل الأخرى – ومنها الهندرة – قد حققت تحسينات فى الأداء، ولكنها لم تنتج العدد الكافى من الموظفين المحفزين اللازمين لضمان مؤسسات ذات أداء عال، وهذا ما يوفره التمكين.

5- يرتكز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلى، ويعنى الالتزام توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشرى، وكلما قلت القوة التى يتمتع بها العاملون، كلما كانوا أقل التزاماً، وأساليب السيطرة والرقابة اللصيقة والتبعية والحوافز التقليدية تخلق نوعاً من الالتزام الخارجى ذى التأثير المحدود، ولكن الالتزام الداخلى الذى يدعم التمكين يعبر عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين عندما تقل الرقابة على مصائرهم ويحددون المهام والسلوك اللازم لأداء هذه المهام بدلاً من أن يحدد هذه الأمور آخرون، وفى هذه الحالة يكون هناك التزام خارجى.

6- ارتباط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين، والثقة تعتبر سبباً لنجاح التمكين ونتيجة فى نفس الوقت، وهذه الثقة هى التى تأتى بالعملاء وتحقق المبيعات والأرباح وتخفيض التكاليف، واكتساب الثقة ينتج عن الاهتمام بالآخرين وأن يكون الرؤساء بجانبهم لا فى مواجهتهم، والثقة فى نظر فوكوياما تعنى الأمانة والتعاون والتقاليد المشتركة والالتزام المهنى، الثقة أهم من رأس المال، وهذا هو سر نجاح الشركات اليابانية، كماأنه توجد علاقة عكسية بين قواعد العمل ومستوى الثقة، فكلما زاد الاعتماد على القواعد لتنظيم العلاقات دل ذلك على انخفاض مستوى الثقة والعكس بالعكس.

تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التى تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم وتشجيع الأفكار.

## المبحث السابع تجارب الشركات الرائدة فى مجال التمكين

**1/8: تجارب بعض الشركات الرائدة في مجال التمكين:**

**سوف يعرض الباحث فى هذا المقام تجارباً لبعض الشركات الرائدة التي تبنت وطبقت فكرة تمكين العاملين(1):**

| اسم الشركة | نوع الصناعة | السنة | المصدر | مجالات التمكين | النتائج |
|---|---|---|---|---|---|
| US steel's Mon Valley works | حديد وصلب | 1985-1992 | HR Magazine July 1998 | تطبيق عملية تمكين الموظفين وتبنى هذه الثقة من خلال أسلوب APEX وإنشاء قسم لعلاقات الموظفين وجعل العاملين يديرون المصنع، الجودة من خلال فرق عمل | من شركة خاسرة ومهددة بالتصفية إلى العودة بقوة شركة ناجحة ويمكن أن يطلق فى كثير من الشركات التى تمر بنفس الأزمة |
| Ford's Transmission Plant-Michigan US Automotive | مكونات سيارات | 3 سنوات | Quality April. 98 | كان المصنع يعانى من بطء العمليات وفى حالة سيئة والاتصالات بين الإدارة والعاملين ضعيفة ثم تم تطبيق بعض أساليب التمكين قبل مشاركة العاملين وفرق العمل والشفافية | تحقيق معدلات غير مسبوقة من الجودة وتخفيض التكلفة والأمن الصناعى |

(1) المرجع السابق ، ص 9-11.

| Tenneco Autmatic Arkansas US | حديد وصلب سيارات | 96-92 | Industry Week Oct. 1996 | تطبيق أساليب التمكين المستمر وتمكين العاملين وفرق العمل ورضاء العاملين | الحصول على جائزة مسابقة أفضل مصانع أمريكا (الأسبوع الصناعى) تم تخفيض زمن دورة التصنيع من 36 إلى 24 يوما، وتخفيض معدلات الوحدات المبيعة 75%، تخفيض تكلفة الجودة كنسبة من المبيعات من 8% إلى 5% ارتفاع الإنتاجية من 95% فى عام 93/92 إلى 105% سنة 96 وتخفيض 18 بليون دولار فى التكلفة الكلية. |
|---|---|---|---|---|---|
| Senco Products INC. US ohio | إنتاج الصواميل والمسامير | 94-90 | Industry Week Oct. 96 | تحسينات مستمرة وعدة أساليب للتمكين | 84% زيادة فى المبيعات مضاعفة الإنتاج – جائزة أحسن مصنع |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Lock head Martin Pike Country Alphina US | محركات وقطع غيار | 96-94 | Industry Week Oct. 96 | المرونة وفرق العمل والتدريب وتمكين العاملين هى البنية الأساسية للتحسين المستمر | جعل عملية تمكين ومشاركة العاملين هي أساس ثقافة الشركة في كل أنشطة وعمليات المصنع مما انعكس إيجابياً على الإنتاجية كما ونوعا. |
| Haliburton Energy Services Texas US | معدات وأجهزة لآبار البترول والغاز | 96-93 | Industry week Oct. 96 | تطبيق برامج تمكين العاملين في مجالات الجودة والتكلفة والسرعة وصحة وسلامة العاملين والبيئة. | مضاعفة الإنتاج وتحسين الجودة مع تخفيض التكاليف وتحسين العلاقة مع البيئة الخارجية وأصبحت الشركة رقم 1 فى مجال نشاطها |

| G & Eg Astrophysics California US | أجهزة اشعة طبية X ومعدات طبية | 96-93 | Industry week Oct.97 | تطبيق سياسة تمكين العاملين من خلال فرق العمل من خلال ثقافة التحسين المستمر. | تخفيض المخزون السلعى بنسبة 50% مع ارتفاع معدل دوران المخزون من 2 إلى 12 مرة سنويا وتخفيض تكلفة العمل بنسبة 75% مع تخفيض دورة التصنيع من 30 يوما إلى يومين |
|---|---|---|---|---|---|
| Alcatel Networks System INC North Carolina | معدات وأجهزة اتصالات | -1988 1993 | Industry week | تحسين العمليات عن طريق تمكين العاملين | تحقيق نجاحات مستمرة فى الأداء والجودة بمعدل 15-20% فى مجالات الجودة ووقت دورة الإنتاج. |

المصدر

محمود أحمد الخطيب، إمكانية تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية، المؤتمر العلمى السنوى الثانى، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، (6-7 إبريل) 2000 ، ص8.

**2/8: الدراسات السابقة التى تناولت موضوع التمكين**

**1- دراسة: (Spreitzer, G.,M., 1995) (186)**

**أوضحت الدراسة أن سيكولوجية التمكين عبارة عن سلوك يظهر وينشأ فى أربعة أبعاد وهم:**
**(معنى العمل/التأثير/الاختيار/الأهلية والجدارة) ويجب وجود هذه الأبعاد الأربعة لبيان مدى التأثير فى التمكين مع المعرفة اللازمة والمعلومات والحوافز حيث أن التمكين= المعرفة+المعلومات+الحوافز+ السلطة ، وتناولت الدراسة عدة افتراضات هى:**

*** التمكين لا يكون ميزة شخصية للمواقف العامة ولكن يكون مجموعة من الحالات التى تحدث بواسطة بيئة العمل.**

*** التمكين متغير مستمر، فالعاملون هم من يشعرون بمقدار زيادة أو نقص التمكين.**

*** التمكين ليس مفهوماً عاماً يأتي عن طريق مواقف الحياة أو أدوار الحياة ولكنه يأتى عن طريق ظروف العمل وليس الحياة.**

**2- دراسة: (Waldman, David & Donald's, 1997) (187)**

**فروض الدراسات السابقة التي تضمنت موضوع تكنولوجيا الصناعة أدت لتغيرات هائلة في تركيب القوى العاملة بتفضيل العمالة العالية المهارة وعلاوة على ذلك استخدام استراتيجي التمكين والانخفاض التنظيمي وغيرهم من التغييرات يرجع ظهوره إلى التقدم التكنولوجي، وذلك يوضح أن النصح بإدخال تكنولوجيا جديدة واختيارها يتصل بالانخفاض التنظيمي على مستوى المنظمة ككل من ناحية اختيار العاملين من حيث المهارة العالية، وتختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة حسب التكنولوجيا المستخدمة.**

(186) Spreitzer, G.M, "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions Measurement, and Validation," Academy of Management Journal, Vol. 38, N.5, 1995, P. 1445.

(187) Donald's, Siegel, & David, Waldman, A., "The Adoption of Advanced Manufacturing Technologies: H.R.M Implication" Vol. 44, N.3, Aug 1997, PP. 288-298.

**3- دراسة: (Robert, E., Quinn, 1997) (188)**

**تبلورت هذه الدراسة من خلال عدة مداخل تساعد العاملين على فهم استراتيجية التمكين ومدى الأهمية والفائدة التى تعود عليهم منها كما يلى:**

*** إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ مواقعهم وممارسة المسئوليات مثل اتخاذ القرارات وتحمل المهام والمسئولية.**

*** إتاحة الفرصة للمشاركة مع الإدارة في النقاش وتوفير التدريب اللازم لإكسابهم خبرات وأبعاد جديدة تساعدهم في إنجاز أعمالهم.**

*** من خلال الخبرات التى أكتسبها العاملون يتم إعادة تحديد الأدوار والأعباء للخروج بالذاتية والاستقلال مما يؤدى إلى أن يتحول العاملون لمشاركين وليس مستخدمين.**

*** مما سبق سوف يؤدى لخلق نماذج جديدة من التفكير والسلوك مثل تقبل المزيد من المسئوليات وتحمل المزيد من المخاطر مما يزيد القدرة على الابتكار والإبداع.**

*** تدعيم الابتكارات الجديدة وتشجيع العاملين والاستمرار فى التعلم.**

*** تنمية المعرفة والتعلم لدى العاملين وتوفير المعلومات اللازمة والتدريب المستمر لذلك.**

*** زيادة ثقة العاملين فى أنفسهم وقدراتهم على المشاركة فى الأعباء والمهام التى تسند إليهم.**

**وأشارت الدراسة لوجود مدخلين أو نموذجين يمكن تطبيق وتعريف التمكين من خلالهما وهما:**

**1- المدخل التكنولوجى. 2- مدخل النظم.**

**وذلك فى ظل وجود رؤية واضحة/ فريق عمل/ التدريب والرقابة والتوجيه/ الدعم والشعور بالأمان الوظيفى.**

(188) Robert, E., Quinn, "The Road To Empowerment", Journal of Organizational Dynamic autumn 1997, PP. 43-45.

**4- دراسة: (John, Tschohl., 1997) (189)**

**هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية وجود عمالية تتمتع بتمكينهم للسلطة، أي أن الموظفين باستطاعتهم الالتفاف ومخالفة القواعد الموضوعة للقيام بما يتعين عمله، وذلك لرعاية العميل والاهتمام به لتقديم خدمة متميزة للعملاء. كما أوضحت الدراسة ما انعكست عليه في بيان المهمة على جميع المؤسسات الأمريكية القيام به، وقد أوصت الدراسة بأهمية تدعيم عمال الخط الأمامي ومنحهم ثقة بلا حدود باتخاذ القرارات التي يرونها صحيحة ومناسبة لعملهم.**

**5- دراسة: (Carlos, Taborda,G, 1999) (190)**

**حاول (Carlos) في هذه الدارسة التعرف على التغييرات الهائلة التي دفعت العديد من الشركات في العشرين سنة الأخيرة لتبنى طرق جديدة للقيام بالأعمال، ويقع على قائمة العمل الإداري الجديد الذي يجب على المنظمة أن تتبناه، وهو إجراء تغيير لفلسفة المنظمة وهيكلها التنظيمي، والابتعاد عن الطابع السلطوي القديم، التقليل من بسط ذراع السيطرة على التنظيم، والتخفيف من جمود الوظائف وبنائها الذي يقوم على تنظيم هرمي رسمي، واللجوء إلى تنظيم يقوم على التعاون بين الوظائف والمشاركة وتشكيل فرق العمل واتباع استراتيجيات التمكين. لتصبح كلها قضايا مشتركة يدعمها القادة بواسطة المديرين الذين يتحولون إلى عناصر معاونة بدلاً من عناصر سيطرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى معرفة بعض المهارات بالنسبة لفرق العمل ومهارات القيادة وكذلك التعريف بأهمية التمكين، حيث أن مثل هذه العوامل شديدة الأهمية بالنسبة لتنفيذ أي تغير تنظيمي وأداء أي عمل إداري.**

---

(189) John, Tschohl "Empowerment: The Key To Customer Service" American Salesman, US, 1997, PP. 12-15.

(190) Carlos, Taborda, G., "Leadership, Teamwork and Empowerment: Management Toward 2000" Transactions of Ace International Morgantown, 1999, PP. 31-34.

**6- دراسة (سالى 2000) (191)**

**توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:**

*** هناك أربعة أبعاد للتمكين وهى الاختيار، المعنى، الفعالية الذاتية، والتأثير وهى متوافرة فى شركات القطاع العام بقطاع البترول.**

*** هناك تأثير لبعدى الفعالية الذاتية والمعنى على الرضا الوظيفى.**

*** بعدى التأثير والاختيار لا يؤثران على الرضا الوظيفى.**

*** وجود فروق بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة من حيث النوع.**

*** وجود فروق بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الثلاثة من حيث فئات العمر.**

*** وجود فروق بين إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة من حيث فئات التعليم.**

**20- دراسة: (خولة خميس 2003) (192)**

**توصلت الدراسة إلى:**

*** أبعاد التمكين (الاختيار، الكفاءة، الأهلية) لها تأثير على مدركات العاملين بالمصارف التجارية، وانخفاض مدركات العاملين بالمصارف التجارية لبعد التأثير.**

*** إن المناخ التنظيمى يؤثر طرديا فى الأبعاد الأربعة للتمكين.**

*** إن القيم التنظيمية تؤثر طردياً على أبعاد التمكين الأربعة.**

**ومما سبق نجد أن معظم الدراسات السابقة اهتمت باستراتيجية التمكين كمفهوم له مزايا على العاملين والمنظمة ككل، مع ضرورة توفير المعرفة، والمعلومات، وتفويض السلطات والتدريب المستمر للعاملين.**

**وأن المناخ التنظيمى والقيم السائدة داخل المنظمة لها دور كبير فى مراحل تطبيق التمكين.**

**ضرورة الاقتناع بتطوير أربعة خصائص لكى تحقق التمكين وهم:**

---

([191]) سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول، (رسالة ماجستير، جامعة عين شمس)، 2000 ص 37-46.

([192]) خولة خميس عبيد البند، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في الإمارات المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس، 2003.

1- توضيح الرؤية المستقبلية.

2- التوصل إلى اتفاق جديد مع العاملين.

3- الاستعداد لتحويل السلطة.

4- الاستعداد لتحمل تكاليف التى تنشأ عن تطبيق مفهوم التمكين.

أوضحت الدراسات أن سيكولوجية التمكين عبارة عن سلوك يظهر وينشأ في أربعة أبعاد وهم (معنى العمل/التأثير/الاختيار/ الأهلية والجدارة أو الفعالية الذاتية) ويجب وجود هذه الأبعاد الأربعة لبيان مدى تأثيره في التمكين مع المعرفة اللازمة والمعلومات والحوافز حيث أن التمكين= المعرفة / المعلومات / الحوافز / السلطة وهذا ما سوف يستند عليه الباحث في إجراء الدراسة الميدانية.

تناولت الدراسات عدة افتراضات منها هي إن التمكين لا يكون ميزة شخصية للمواقف العامة ولكن يكون مجموعة من الحالات التى تحدث بواسطة بيئة العمل.

والتمكين متغير مستمر، فالعاملون هم من يشعرون بمقدار زيادة أو نقص التمكين، والتمكين ليس مفهوماً عاماً يأتي عن طريق مواقف الحياة أو أدوار الحياة ولكنه يأتي عن طريق ظروف العمل.

# الفصل الثالث

# دراسة تطبيقية عن التمكين وأثره في إحداث التطوير التنظيمي

تهدف الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث إيجاد نوع من المزج بين الدراسة النظرية المكتبية وواقع الممارسة العملية وذلك للتعرف عن الأثر العملي والفعلي للتمكين في أحداث التطوير التنظيمي.

وقد قام الباحث بإعداد قامة استقصاء مكونة من قائمة مجموعة من الأسئلة الرئيسية تتخللها أسئلة فرعية حول ثلاثة موضوعات رئيسية هي:-

أولاً: العنصر البشري وأهميته في الإدارة.

ثانياً: التغير والتطوير التنظيمي.

ثالثاً: التمكين الإداري.

وقد وجهت استمارة الاستقصاء إلى مائة فرد من الإدارات المختلفة في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

وهي شركة قطاع أعمال.

وقد حاول الباحث اختبار العاملين في فئات عمرية متدرجة وكذلك اختبار مستوى التعليم ما بين دون جامعي وجامعي وفوق الجامعي

وقد حاول الباحث في نهاية هذا المبحث إيجاد نوع من الربط بين النتائج التي حصل عليها عن التمكين وأثره في إحداث التطوير التنظيمي وذلك محل الدراسة.

أولاً: العنصر البشري وأهميته في الإدارة

بالنظر إلى درجة وأهمية العنصر البشري في المنظمة؟

المصدر السؤال الأول من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح أن 90% بأن العنصر البشري هام جداً في حين أجاب 10% بأن العنصر البشري هام في حين أنه لا توجد إجابة توضح بأن العنصر البشري غير هام.

**وبالنظر إلى هل العنصر البشري يعتبر عقبة في سبيل اتخاذ القرارات الصحيحة؟**

**المصدر السؤال الثاني من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 67% بأن العنصر البشري يعتبر معوق أساسي في سبيل اتخاذ القرارات الصحيحة.**

**في حين أوضح 13% بأن العنصر البشري معوقاً ثانوياً و20% بأن العنصر البشري بها يعتبر معوقاً في سبيل اتخاذ القرارات الصحيح.**

**بالنظر إلى درجة وأهمية الهيكل التنظيمي للعاملين في المنشأة؟**

**المصدر السؤال الثالث من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 63% من العاملين بشركة خليج السويس بأن الهيكل التنظيمي للعاملين في المنشأة هام جداً في حين أجاب 18% بأنه هام بينما يرى 19% بأن الهيكل التنظيمي غير ذو أهمية بالنسبة للمنشأة.**

**بالنظر إلى أن هل هناك هيكل تنظيمي علمي تسير عليه المنشأة؟**

**المصدر السؤال الرابع من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**حيث أجاب 80% من العاملين بأن هناك هيكلاً تنظيمياً علمياً تسير عليه المنشأة بينما أجاب 15% بأنه لا يوجد هيكل تنظيمي علمي تسير عليه المنشأة في حين أجاب 5% بأنه نادراً ما يكون هناك هيكل علمي تسير عليه المنشأة.**

**بالنظر في هل توجد صورة واضحة للعلاقة بين وظيفتك والوظائف الأخرى في المنشأة؟**

**المصدر السؤال الخامس من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

أوضح 35% من العاملين بأنه دائماً ما توجد صورة واضحة للعلاقة بين وظائفنا والوظائف الأخرى في المنشأة في حين أوضح 55% بأنه أحياناً توجد صورة موضحة في حين أوضح 10% من العاملين بأنه لا توجد صورة واضحة للعلاقة بين وظيفة العامل والوظائف الأخرى في المنشأة.

بالنظر في هل تتلائم الوظيفة التي تشغلها مع تخصصك ودرجتك العلمية؟

المصدر السؤال السادس من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أجاب 62% من العاملين بأن الوظيفة التي يشغلونها تتلائم جداً مع التخصص والدرجة العلمية في حين أجاب 21% بأن الوظيفة تتلائم من التخصص والدرجة العلمية في حين أجاب 17% بأن الوظيفة لا تتلائم مع التخصص والدرجة العلمية.

بالنظر إلى هل تتوافر لدى ادارة المنشأة التى تعمل بها إمكانيات متميزة للإدارة بفاعلية؟

المصدر السؤال السابع من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أجاب 71% بأن الشركة تتوافر بها إمكانيات متميزة جداً للإدارة بفاعليه في حين أوضح 8% بأن الشركة تتوافر بها إمكانيات متميزة للإدارة بفاعليه في حين أوضح 21% بأن الشركة لا تتوافر بها إمكانيات متميزة للإدارة بفاعليه.

بالنظر إلى هل توجد علاقات تعاون بين الإدارات المختلفة والعاملين بالمنشأة؟

المصدر السؤال الثامن من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أجاب 56% من العاملين بالشركة بأنه توجد علاقات تعاون واضحة جداً بين الإدارات المختلفة والعاملين بالمنشأة في حين أجاب 11% بأن هناك علاقات واضحة بين العاملين في الإدارات المختلفة والعاملين بالمنشأة.

**في حين أوضح 33% من العاملين بالشركة بأنه لا توجد علاقات تعاون بين الإدارات المختلفة والعاملين بالمنشأة.**

**بالنظر في هل القيادة التي تعمل معها تنمي مهارات الفكر الإبداعي والجماعي؟**

**المصدر السؤال التاسع من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 22% من العاملين بالشركة أن القيادة التي يعملون معها تنتمي مهارات الفكر الإبداعي والجماعة بدرجة كبيرة جداً في حين أوضح 46% أن القيادة تنمي الفكر الإبداعي والجماعي بدرجة كبيرة في حين أوضح 32% بأن القيادة التي يعملون معها لا تنمي مهارات الفكر الإبداعي والجماعي.**

**بالنظر إلى هل يعاني الأفراد في المنشأة التي تعمل بها من نقص المهارات اللازمة والمطلوبة لعملهم؟**

**المصدر السؤال العاشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 28% من العاملين بالشركة بأن العاملين في المنشأة التي يعملون بها يعانون دائماً من نقص المهارات اللازمة والمطلوبة لعملهم.**

**في حين أوضح 33% من العاملين في المنشأة التي يعملون بها بأنهم يعانون أحياناً من نقص المهارات اللازمة والمطلوبة لعملهم.**

**في حين أوضح 39% من العاملين في المنشأة التي يعملون بها بأنهم لا يحدث أنهم يعانون من نقص المهارات اللازمة والمطلوبة لعملهم.**

**بالنظر إلى هل تعتقد أن المنشأة التى تعمل بها تحتاج إلى نوعية جديدة من الخبرات أم تصلح لها الخبرة الموجودة؟**

**المصدر السؤال الحادي عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**حيث أوضح 65% من العاملين بالشركة بأن الشركة لا تحتاج إلى نوعية جديدة من الخبرات في حين أوضح 35% من العاملين بالشركة بأن الشركة تحتاج إلى خبرات جديدة وفي حالة احتياج الشركة إلى خبرات جديدة أوضح العاملين بالشركة أن نوعية الخبرة التي يجب أن توافرها الشركة تتلخص في الخبرة بالنواحي التدريبية والتنظيمية وهذا يتم بالاتجاه والتوسع في تدريب العاملين وانتقاء أفضلهم.**

**بالنظر إلى هل تعتقد أن العلاقة بينك وبين قيادة المنظمة تحث على اللامبالاة:**

**المصدر السؤال الثاني عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 5% من العاملين بأن العلاقة بينهم وبين قيادة المنظمة تحث على اللامبالاة دائماً في حين أوضح 13% من العاملين بأن العلاقة بينهم وبين قيادة المنظمة تحث على اللامبالاة أحياناً في حين أوضح 82% من العاملين بأن العلاقة بينهم وبين قيادة المنظمة لا تحث على اللامبالاة.**

**بالنظر إلى هل تعتقد أن انخفاض أداء العاملين بالمنشأة يرجع إلى عدم تدريب الأفراد بدرجة كافية لمواجهة احتياجات العمل على المدى الطويل:**

**المصدر:- السؤال الثالث عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 76% و 14% من العاملين على الموافقة جداً والموافقة إلى حد ما بأن انخفاض أداء العاملين بالمنشأة يرجع إلى عدم تدريب الأفراد بدرجة كافية لمواجهة احتياجات العمل على المدى الطويل في حين لم يوافق 10% على أن انخفاض أداء العاملين بالمنشأة يرجع إلى عدم التدريب.**

**بالنظر إلى من خلال القيام بالأعمال المنوط بها في المنشأة ، حدد مدى تأثير ثقافة المنظمة على السلوك البشري من خلال العبارات التالية ،**

| م | العبـــــارة | مؤثر دائماً | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادر | مؤثر لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين | | | | | |
| 2 | تأثير القيم الأخلاقية على ثقافة المنظمة | | | | | |
| 3 | تأثير الثقافة على سلوك العاملين والمنظمة | | | | | |
| 4 | تأثير الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها | | | | | |

**المصدر:- السؤال الرابع عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أجاب 55% من العاملين بأن عنصر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين مؤثر دائماً، في حين أوضح 10% بأنه مؤثر بنسبة. في حين أوضح 18% من العاملين بأنه مؤثر أحياناً، في حين أوضح 8% بأنه مؤثر نادر في حين أوضح 9% من العاملين بأنه مؤثر لا يحدث.**

**أوضح 73% من العاملين بأن القيم الأخلاقية على ثقافة المنظمة مؤثر دائماً في حين أوضح 13% بأنه مؤثر بنسبة 12% بأنه مؤثر أحيانا و1% مؤثر نادر و 1% مؤثر لا يحدث.**

وأوضح 68% أن تأثير الثقافة مع سلوك العاملين بأنه مؤثر دائم في حين أوضح 14% بأنه مؤثر بنسبة في حين أوضح 7% بأنه مؤثر أحياناً و 10% بأنه مؤثر نادر و 1% مؤثر لا يحدث.

وأوضح 82% من العاملين بأن تأثير الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها مؤثر دائم في حين أوضح 16% بأنه مؤثر بنسب في حين أوضح 1% بأنه مؤثر أحياناً و1% بأنه مؤثر نادر في حين لم يجيب أي من العاملين على أنه مؤثر لا يحدث.

بالنظر إلى من خلال ممارستك لعملك في المنشأة، حدد مدى تأثير العمليات الإدارية التالية على التمكين الإداري

| م | العبـــــارة | مؤثر دائماً | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادرا | مؤثر لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | اختيار الكوادر البشرية في تمكين العاملين | | | | | |
| 2 | التدريب هام ومؤثر لتمكين العاملين | | | | | |
| 3 | القيادة الإدارية للمنشأة هامة ومؤثرة لتمكين العاملين | | | | | |

المصدر:- السؤال الخامس عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

**أوضح 80% من العاملين بأن اختيار الكوادر البشرية مؤثر دائماً في تمكين العاملين في حين أوضح 15% بأنه مؤثر بنسب و3% مؤثر أحياناً و2% مؤثر نادر في حين لم يجب أحد من العاملين بأن اختيار الكوادر البشرية مؤثر لا يحدث في تمكين العاملين، وأوضح 72% من العاملين بأن التدريب مؤثر دائماً في تمكين العاملين بينما أوضح 13% بأنه مؤثر بنسب و 9% بأنه مؤثر أحياناً و 6% بأنه مؤثر نادر في حين لم يجب أحد بأن التدريب مؤثر لا يحدث في تمكين العاملين.**

**وأوضح 68% من العاملين بأن القيادة الإدارية للمنشأة مؤثر دائماً في تمكين العاملين في حين أوضح 23% بأنه مؤثر بنسب و 9% مؤثر أحياناً في حين لم يجب أحد من العاملين بأن القيادة الإدارية مؤثر نادر أو مؤثر لا يحدث وهذا يدل على أهمية القيادة الإدارية والدور التي تلعبه في تمكين العاملين.**

**بالنظر إلى من خلال ممارستك لعملك في المنشأة ، تجد أن العملية الإدارية تواجه مشكلات عديدة منها ما هو مؤثر ومنها ما هو غير مؤثر ، وفيما يلي بيان ببعض الأسباب:-**

| م | الأسبـــاب | مؤثر دائم | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادر | مؤثر لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أسباب ترجع إلى أخطاء في السياسات والخطط | | | | | |
| 2 | أسباب ترجع إلى أخطاء في التوجيه | | | | | |
| 3 | أسباب ترجع إلى مجالات التنظيم ودرجة تأثيرها | | | | | |
| 4 | أسباب ترجع إلى أخطاء في المقايضة والرقابة | | | | | |
| 5 | أسباب ترجع إلى أخطاء في مجال المعلومات | | | | | |
| 6 | أسباب ترجع إلى أخطاء في مجال المفاهيم الحاكمة | | | | | |
| 7 | أسباب ترجع إلى المؤثرات الخارجية | | | | | |

المصدر:- السؤال السادس عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح 63% من العاملين إلى أن الأخطاء في السياسات والتخطيط مؤثر دائم على المشاكل الإدارية بينما أوضح 28% من العاملين بأنه مؤثر بنسب وأوضح 9% بأنه مؤثر أحياناً في حين لم يجب أحد من العاملين بأن السياسات والتخطيط نادراً ما تؤثر أو مؤثر لا يحدث. وهذا يوضح أهمية السياسات والتخطيط لتفادي المشاكل الإدارية للعاملين.

وأوضح 42% من العاملين إلى أن الأخطاء في التوجيه مؤثر دائم على المشاكل الإدارية بينما أوضح 38% من العاملين بأنه مؤثر بنسب و18% من العاملين بأنه مؤثر أحياناً و2% بأنه مؤثر نادر بينما لم يجب أحد من العاملين بأنه أخطاء التوجيه مؤثر لا يحدث وهذا يوضح أهمية التوجيه في تفادي المشاكل الإدارية للعاملين.

وأوضح 71% من العاملين أن الأخطاء في التنظيم مؤثر دائماً مع المشاكل الإدارية بينما أوضح 9% بأنه مؤثر بنسب وأوضح 18% بأنه مؤثر أحياناً و1% بأنه مؤثر نادر

و1% بأنه مؤثر لا يحدث.

وأوضح 53% من العاملين بأن الأخطاء في المتابعة والرقابة مؤثر دائم مع المشاكل الإدارية بينما أوضح 17% بأنه مؤثر بنسب 23% مؤثر أحياناً 5% مؤثر نادر و2% مؤثر لا يحدث.

وأوضح 85% من العاملين بأن الأخطاء في مجال المعلومات مؤثر دائم على المشاكل الإدارية 10% مؤثر بنسب و 3% مؤثر أحياناً و1% مؤثر نادر و1% مؤثر لا يحدث.

وأوضح 81% من العاملين بأن الأخطاء في فهم المفاهيم الحاكمة مؤثر دائم مع المشاكل الإدارية 6% مؤثر بنسب 2% مؤثر أحياناً و 1% نادر الحدوث و10% مؤثر لا يحدث.

وأوضح 42% من العاملين بأن المؤثرات الخارجية مؤثر دائم على المشاكل الإدارية 48% مؤثر بنسب 5% مؤثر أحياناً و3% مؤثر نادر و 2% مؤثر لا يحدث.

ثانياً: التغيير والتطوير التنظيمي

بالنظر إلى هل مدير المنظمة يحسن التعامل مع العاملين؟

المصدر:- السؤال السابع عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح 81% من العاملين بأن مدير المنظمة يحسن التعامل مع العاملين دائماً بينما أوضح 16% أحياناً وأوضح 3% بأنه لا يحسنه التعامل مع العاملين.

بالنظر إلى هل تطبق المنظمة نظام الحوافز والعقاب بعدالة وبضوابط حسب القواعد المنظمة لها؟

المصدر:- السؤال الثامن عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح 42% من العاملين بأن المنظمة تطبق نظام الحوافز والعقاب بعدالة وبضوابط حسب القواعد المنظمة لها دائماً في حين أوضح 37% بأنه يطبق أحياناً في حين 21% بأنه لا يحدث أن تطبق المنظمة نظام الحوافز والعقاب بعدالة.

بالنظر إلى هل توجد في المنشأة التي تعمل بها جماعات عمل تقف ضد التغيير؟

المصدر:- السؤال التاسع عشر من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح 32% من العاملين بأنه دائماً ما توجد في المنشأة جماعات عمل تقف ضد التغيير وأن 19% أحياناً وأوضح 49% من العاملين بأنه لا يحدث أن توجد جماعات عمل تقف ضد التغيير.

بالنظر إلى هل تتولى القيادات في المنشأة التي تعمل بها البحث عن المبدعين والأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير؟

المصدر:- السؤال العشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح 51% من العاملين بالشركة بأن القيادات في المنشأة تبحث عن المبدعين والأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير بينما 16% أحياناً وأوضح 33% بأن القيادات لا يحدث من جانبهم بحث عن المبدعين وعن الأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير.

بالنظر إلى من خلال ممارستك لعملك بالمنشأة ، هل تهتم الإدارة بمن يحاولون تحقيق التقدم والرقي للمنشأة التي يعملون بها ولأنفسهم

المصدر:- السؤال الحادي والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

أوضح 53% من العاملين بأنه دائماً ما تهتم الإدارة بمن يحاولون تحقيق التقدم و38% أحياناً و 9% لا يحدث.

**بالنظر إلى هل هناك إرشادات عامة لإدارة التغيير فى منظمتك ، من خلال العبارات الآتية ؟**

| م | العبارة | دائماً | أحياناً | لا يحدث |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تعتقد أن الإدارة التي تعمل بها تسير بمبادئ وأسس لفكر التغيير | | | |
| 2 | هل توجد في المنشأة التي تعمل بها بيئة عمل واضحة تساعد على التغيير | | | |
| 3 | هل يتم أخذ رأي العاملين في التغيير | | | |

**المصدر:- السؤال الثاني والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 36% من العاملين بأن الإدارة دائماً ما تسير بمبادئ وأسس لفكر التغيير و24% أحياناً بينما أوضح 40% بأن هذا لا يحدث.**

**وأوضح 22% من العاملين بأنه دائماً ما يعملون في بيئة عمل واضحة تساعد على التغير و 39% أحياناً و 39% لا يحدث.**

**وأوضح 21% من العاملين بأنه دائماً ما يتم أخذ رأي العاملين في التغيير في حين أوضح 28% بأنه أحياناً في حين أوضح 51% بأنه لا يحدث.**

**بالنظر إلى من خلال عملك في المنشأة، هل ترى أن هناك فائدة للتغيير من خلال ما يلي؟**

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل ترى أن الأهداف المعلنة لضرورة التغيير واضحة | | | |
| 2 | هل هناك تعارض بين أسباب التغيير وأهداف المنظمة | | | |
| 3 | هل القائمين على التغيير مؤهلين علمياً لأحداث التغيير | | | |
| 4 | هل يتم إشراك العاملين في التغيير | | | |
| 5 | هل تتولى الإدارة تنفيذ برامج تدريب لتسهيل تقبل العاملين للتغيير | | | |
| 6 | هل الخوف من رد فعل العاملين يحدث تغييرات كثيرة وهامة | | | |

**المصدر:- السؤال الثالث والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 65% من العاملين بالموافقة جداً على أن الأهداف المعلنة لضرورة التغيير واضحة في حين 13% موافقة في حين يرى 22% بغير موافق.**

**وأوضح 38% من العاملين بالموافقة جداً على أن هناك تعارض بين أسباب التغيير وأهداف المنظمة في حين وافق 33% وغير موافق 29%.**

**وأوضح 52% من العاملين بالموافقة جداً على أن القائمين على التغيير غير مؤهلين علمياً لأحداث التغيير في حين وافق 33% بينما يرى 15% بعدم الموافقة.**

**وأوضح 27% من العاملين بالموافقة جداً على أن الإدارة تقوم بإشراك العاملين في أحداث التغيير بينما يوافق 32% في حين يرى 41% بأن الإدارة لا توافق على اشتراك العاملين في إحداث التغيير.**

**وأوضح 20% من العاملين بالموافقة جداً على أن الإدارة تتولى تنفيذ برامج لتدريب العاملين على تقبل التغيير بينما 45% موافق بينما يرى 35% بأن الإدارة لا تقوم بتنفيذ برامج لتدريب العاملين لتقبل التغيير.**

**وأوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً على أن الخوف من ردود فعل العاملين يحدث تغييرات كثيرة وهامة بينما يوافق 21% ويرى 11% بعدم الموافقة على ذلك.**

**بالنظر إلى "من خلال عملك في المنشأة" ماذا ترى من خلال إجابتك على الأسئلة المتعلقة بالتطوير التنظيمي**

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل توجد رؤية واضحة لدى المنشأة التي تعمل بها بشأن التطوير التنظيمي المقترح | | | |
| 2 | هل تقوم الإدارة بدراسة دور العنصر البشري في التطوير التنظيمي المقترح | | | |
| 3 | هل تقوم الإدارة العليا بدراسة مدى وعي أعضاء المنظمة وإقناعهم بأهمية التطوير | | | |
| 4 | هل من الضروري أن تهتم الإدارة بالتغييرات البيئية الخارجية ومدى تأثيرها على إعداد التطوير المقترح | | | |
| 5 | هل يجب أن يكون التطوير المقترح متوافقاً مع أهداف وسياسات ورؤية المنظمة | | | |
| 6 | هل تتولى منظمتك تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة لتؤهلهم للتوافق مع التطوير التنظيمي المقترح | | | |

| 7 | هل تعمل المنظمة على تأصيل انتماء العاملين للمنظمة في التطوير | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 | هل تهدف إدارة منظمتك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة منها واختصار خطوات أداء الأعمال | | | |
| 9 | هل يهدف التطوير التنظيمي إلى تطوير أساليب المنظمة في علاج مشاكلها | | | |
| 10 | هل فرصة الأفراد لإبداء آرائهم في أهداف وسياسات وإجراءات العمل، قليلة للغاية | | | |

**المصدر: السؤال الرابع والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 13% بأنه توجد رؤية واضحة جداً بشأن التطوير التنظيمي المقترح في حين أوضح 31% بوجود رؤية واضحة في حين أوضح 56% بعدم وجود رؤية واضحة.**

**وأوضح 35% بالموافقة جداً أن الإدارة تقوم بدراسة دور العنصر البشري في التطوير التنظيمي المقترح في حين أن 38% موافق وأوضح 27% أن الإدارة لا تقوم بدراسة دور العنصر البشري في التطوير التنظيمي المقترح.**

وأوضح 41% بالموافقة جداً على أن الإدارة العليا تقوم بدراسة مدى وعي أعضاء المنظمة بأهمية التطوير في حين وافق 28% ويرى 31% بعدم قيام تطوير الإدارة بدراسة مدى وعي الأعضاء.

وأوضح 58% من العاملين بالموافقة جداً على اهتمام الإدارة بتأثير البيئة الخارجية على التطوير و 22% بالموافقة وفي حين يرى 20% بأن الإدارة لا تهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية وتأثيرها على التطوير.

وأوضح 63% من العاملين بالموافقة جداً على أنه يجب أن يكون التطوير المقترح متوافقاً مع أهداف وسياسات المنظمة ووافق 32% في حين يرى 5% بأن التطوير لا ليس متوافقاً مع أهداف وسياسات المنظمة.

وأوضح 43% من العاملين بالموافقة جداً على أن المنظمة تقوم بتدريب العاملين لتؤهلهم للتوافق مع التطوير في حين وافق 22% بينما يرى 35% بأن المنظمة لا تقوم بذلك.

وأوضح 57% من العاملين بالموافقة جداً على أن المنظمة تقوم بتأصيل انتماء العاملين للتطوير وأن 22% يوافق على ذلك في حين يرى 21% بأن المنظمة لا تفعل ذلك.

وأوضح 33% بالموافقة جداً على أن إدارة المنظمة تهدف إلى تحسين الخدمات في حين وافق 22% على ذلك بينما يرى 45% بأن المنظمة لا تفعل ذلك.

وأوضح 63% بالموافقة جداً على أن التطوير التنظيمي في المنظمة يهدف إلى تطوير أساليب المنظمة في علاج مشاكلها ووافق 14% على ذلك في حين يرى 23% بأن التطوير التنظيمي للمنظمة لا يهدف إلى ذلك.

وأوضح 70% من العاملين بالموافقة جداً على أن فرصة العاملين في المنظمة لإبداء آرائهم قليلة ووافق 14% على ذلك في حين يرى 16% بأن فرصة العاملين في ذلك غير قليلة.

بالنظر إلى من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة ببعض أساليب التدخل للتطوير التنظيمي:

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل من الضروري تبني أسلوب يحقق للأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة من خلال التطوير التنظيمي | | | |
| 2 | هل لديك رؤية واضحة عن أولويات عملك | | | |
| 3 | هل تتمنى لو كان هناك مزيداً من التعاون بينك وبين الآخرين | | | |
| 4 | هل تعرف ما يتوقعه منك الأفراد الذين تعمل معهم | | | |
| 5 | هل إدارة الجماعة بقيم روح الفريق هي إحدى المحاور الرئيسية في التطوير | | | |
| 6 | هل التطوير المنشود يجب أن يتم في حضور طالب التطوير، إن لم يكن بمعرفته | | | |

**المصدر:- السؤال الخامس والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أجاب 57% من العاملين بأنه ضروري جداً تبني أسلوب يحقق للأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة من خلال التطوير التنظيمي وأوضح 23% بأنه من الضروري فقط في حين أوضح 20% بأنه ليس من الضروري.**

**وأوضح 32% من العاملين بأن لهم رؤية واضحة جداً لعملهم في حين أجاب 27% بأن هناك رؤية واضحة في حين أوضح 41% بأنه لا توجد رؤية واضحة لعملهم وهذا يفسر بأن العامل يلتزم بخطة تطبقها المنظمة ويقوم بتنفيذها فقط بدون أي تدخل فيه.**

**وأوضح 65% من العاملين بالموافقة جداً على إيجاد نوع من التعاون مع الآخرين بينما وافق 23% على ذلك بينما يرى 12% بعدم الموافقة على ذلك.**

**وأوضح 53% من العاملين بالموافقة جداً على ما معرفتهم بما يتوقعه الآخرون من العاملين الذي يعملون معهم في حين وافق 34% في حين يرى 13% عدم الموافقة على ذلك.**

**وأوضح 73% من العاملين بالموافقة جداً بأن روح الجماعة هي أساس التطوير في حين وافق 19% في حين يرى 8% عدم الموافقة على ذلك.**

**وأوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً على أن التطوير المنشود يجب أن يتم في حضور طالب التطوير بينما يوافق 13% في حين يرى 19% بعدم الموافقة على ذلك.**

**بالنظر إلى من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالقلق الوظيفي:**

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل لدى منظمتك عمالة زائدة تخشى من الاستغناء عنها في حال تطبيق التطوير التنظيمي | | | |
| 2 | يؤدي التطوير التنظيمي وظهور التكنولوجيا إلى تغيير في طبيعة أداء العمل الذى تكلف به | | | |
| 3 | هل الغموض الوظيفي الناتج عن التطوير التنظيمي يعتبر سبباً للقلق الوظيفي | | | |
| 4 | هل العوامل الشخصية للفرد وتكوينه النفسي وتنشئته تعتبر من عوامل ظهور القلق الوظيفي | | | |
| 5 | هل الضغوط في العمل ومدى المنافسة تدفعك للخوف على مستقبلك الوظيفي | | | |

**المصدر: السؤال السادس والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 73% من العاملين بالموافقة جداً بأن تطبيق التطوير التنظيمي سوف يؤدي ؟إلى الاستغناء عن العمالة الزائدة بينما يوافق على ذلك 16% بينما يرى 11% بأنه غير موافق على ذلك.**

**أوضح 80% من العاملين بالموافقة جداً على أن التطوير التنظيمي وظهور التكنولوجيا يؤدي إلى التغيير في العمل بينما يوافق 13% بينما يرى 7% بعدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح أن 78% من العاملين بالموافقة جداً على أن الغموض الوظيفي الناتج عن التطوير يؤدي إلى القلق الوظيفي بينما يوافق 13% بينما يرى 9% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 81% من العاملين بالموافقة جداً على أن العوامل النفسية للفرد ونشأته تعتبر من عوامل حدوث القلق الوظيفي ووافق 7% على ذلك بينما يرى 12% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً على أن الضغوط في العمل والخوف من المنافسة تدفع للخوف على المستقبل الوظيفي ويوافق 23% بينما يرى 9% بعدم الموافقة على ذلك.**

**ثالثاً: التمكين الإداري**

**بالنظر إلى من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتمكين الإداري:**

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل اصطلاح التمكين الإداري معروف لك من قبل | | | |
| 2 | هل يجب على المنظمات التي تسعى لإدخال فكر التمكين أن تتبنى أسلوباً علمياً لبناء فكر التنمية الذاتية | | | |
| 3 | هل الثقة بين الإدارة والعاملين تشجع العاملين على التعلم والتطور والابتكار والإبداع | | | |
| 4 | هل تعتمد ثقافة التمكين على مشاركة الإدارة والعاملين في العملية الإدارية | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | **هل يجب إعطاء العاملين حيزاً متسعاً للعمل ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرار** | | | | |
| 6 | **هل يجب على المدير في عملية التمكين أن يتأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون على الدعم المطلوب لاتخاذ وتنفيذ القرار** | | | | |
| 7 | **هل نجاح التمكين هو أن يشعر الفرد بوجود دعم اجتماعي من الرؤساء والمحيطين من الزملاء والمشرفين** | | | | |
| 8 | **هل يتعين على الإدارة العليا دعم عملية الاتصال مع الموظفين بشكل فعال** | | | | |

**المصدر:- السؤال السابع والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 32% من العاملين بالموافقة جداً على أن اصطلاح التمكين معروف لهم قبل بينما يوافق 19% بينما يرى 49% على أن اصطلاح التمكين غير معروف.**

**أوضح 38% من العاملين بالموافقة جداً بأنه يجب على المنظمة التي تسعى للتمكين أن تتبنى أسلوباً عملياً لبناء فكر التنمية الذاتية. بينما يرى 18% بالموافقة بينما يرى 44% بعدم الموافقة على ذلك وهذا يرجع إلى عدم معرفة العاملين بفكر التمكين.**

**أوضح 71% من العاملين بالموافقة جداً بأن الثقة بين الإدارة والعاملين تشجع على التطور والابتكار والإبداع بينما يوافق 8% على ذلك ويرى 21% على عدم الموافقة على ذلك.**

أوضح 28% من العاملين بالموافقة جداً على الاعتماد في ثقافة التمكين على مشاركة العاملين في العملية الإدارية بينما يوافق 13% على ذلك بينما يرى 59% من العاملين بعدم الموافقة على ذلك ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى عدم فهم العاملين ثقافة التمكين.

أوضح 72% من العاملين بالموافقة جداً على أن إعطاء الثقة للعاملين في اتخاذ القرار مهم جداً ويوافق 9% على ذلك بينما يرى 19% عدم الموافقة على ذلك.

أوضح 26% من العاملين بالموافقة جداً على أن العاملين الممكنين يحصلون على الدعم اللازم بينما يوافق 13% على ذلك في حين يرى 61% غير ذلك وذلك لعدم فهم العاملين طبيعة التمكين.

أوضح 27% من العاملين بالموافقة جداً على أن شعور الفرد بوجود دعم اجتماعي يؤدي لنجاح التمكين من الرؤساء، بينما يوافق 14% على ذلك في حين يرى 59% غير ذلك وذلك لعدم فهم العاملين طبيعة التمكين.

وأوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً على أن الإدارة تقوم بتدعيم الاتصالات بين العاملين ويوافق 9% على ذلك في حين يرى 23% بعدم وجود ذلك.

**بالنظر إلى من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمتطلبات التمكين:**

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل عندما يثق المديرون في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل حرية الاختيار والتصرف | | | |
| 2 | هل ثقة المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف | | | |
| 3 | هل تعد المكافآت من أهم متطلبات التمكين الإداري | | | |
| 4 | إعطاء فريق العمل مسئوليات مشتركة يكون له تأثيراً كبيراً في اتخاذ القرار | | | |

**المصدر:- السؤال الثامن والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً على أن ثقة المديرين في العاملين تجعلهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، ويوافق على ذلك 13% بينما يرى 19% غير الموافقة على ذلك.**

**أوضح 22% من العاملين بالموافقة جداً في أن ثقة المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ويوافق على ذلك 19% بينما يرى 59% بعدم الموافقة على ذلك وهذا يرجع إلى عدم فهم العاملين طبيعة التمكين.**

**أوضح 27% من العاملين بالموافقة جداً على أن المكافأة تعد من أهم متطلبات التمكين ويوافق على ذلك 16% بينما يرى 57% عدم الموافقة على ذلك**

وهذا يرجع إلى عدم فهم مصطلح التمكين.

أوضح 63% من العاملين بالموافقة جداً على أن إعطاء فريق العمل مسئوليات مشتركة يكون له تأثيراً كبيراً على اتخاذ القرار ويوافق على ذلك 19% بينما يرى 18% عدم الموافقة على ذلك.

بالنظر إلى من خلال عملك بالمنشأة نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بخطوات التمكين:

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تقوم ثقافة منظمتك على قيام الأفراد بمواجهة مشاكل العمل بأنفسهم | | | |
| 2 | هل تشجع منظمتك على إقامة عمل جماعي وفرق عمل بدلاً من العمل الفردي | | | |
| 3 | في أغلب الأحيان يتم تشجيع المرؤوسين ليحددوا بأنفسهم كيف يحققون أهدافهم دون الاعتماد على المدير | | | |
| 4 | هل ترى ضرورة الحصول على آراء العاملين معك قبل أن تبدأ في أي عمل | | | |
| 5 | عندما توكل عملا معيناً لأحد هل تحدد بالتفصيل كيف ينفذ | | | |
| 6 | هل تشجع عادة المرؤوسين على المبادأة والابتكار | | | |

| 7 | هل أصبح عملك في الفترة الأخيرة أقل أهمية | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 | لا يهتم شاغلو الوظائف الأخرى بعملك ولا يعطونه وقتاً كافياً | | | |
| 9 | يمكنك أن تؤدي عملاً أكثر مما هو موكول إليك | | | |
| 10 | إذا أعطيت لك الحرية المطلقة لتحديد عملك ، فانك تقوم به بطريقة مختلفة تماماً | | | |
| 11 | هل تشعر بالجمود والروتينية في عملك | | | |
| 12 | هل تشعر بأن وظيفتك لا تتلائم مع اهتماماتك وميولك | | | |
| 13 | من مميزات المنظمة الممكنة ، مكافأة المتميز في العمل | | | |
| 14 | من أساسيات المنظمة التي أعمل بها تحقيق أهداف العمل وليس إشباع رغبات الأفراد | | | |

**المصدر: السؤال التاسع والعشرون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).**

**أوضح 57% من العاملين بالموافقة جداً على أن ثقافة المنظمة تقوم على مواجهة العاملين مشاكلهم بأنفسهم في حين وافق 14% على ذلك و 29% يرون غير ذلك.**

**أوضح 61% من العاملين بالموافقة جداً على أن المنظمة تشجع على العمل الجماعي ووافق 13% على ذلك في حين يرى 26% غير ذلك.**

**أوضح 35% من العاملين بالموافقة جداً على أنه في أغلب الأحيان يتم تشجيع المرؤوسين في حين وافق 13% على ذلك ويرى 52% غير ذلك.**

**أوضح 72% بالموافقة جداً على ضرورة الحصول على آراء العاملين قبل البداية في أي عمل في حين يوافق 14% على ذلك في حين يرى 16% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 68% من العاملين بالموافقة جداً على تحديد العمل الموكل إليهم بالتفصيل في حين أوضح 13% بالموافقة على ذلك في حين يرى 19% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 43% من العاملين بالموافقة جداً على تشجيع المرؤوسين على الابتكار ويوافق على ذلك 18% بينما يرى 39% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 72% من العاملين بالموافقة جداً على أن عملهم أصبح أقل أهمية مما قبل بينما وافق 13% على ذلك في حين يرى 15% غير ذلك.**

**أوضح 53% من العاملين بالموافقة جداً على أن شاغلي الوظائف الأخرى لا يعطونهم وقتاً كافياً في حين وافق 18% على ذلك وفي حين أوضح 29% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 82% من العاملين بالموافقة جداً على أنهم يمكنهم أن يقوموا بأعمال أكثر مما وكلوا بها ووافق 10% على ذلك في حين يرى 8% عدم الموافقة على ذلك.**

**أوضح 22% من العاملين بالموافقة جداً على أنهم لو أعطوا الحرية المطلقة لتحديد عملهم فإنهم يقومون به بطريقة مختلفة تماماً في حين وافق 14% على ذلك بينما أوضح 66% عدم الموافقة على ذلك ويرجع ذلك إلى اهتمام العمال بتنفيذ الأعمال المنوطة بهم.**

**أوضح 73% من العاملين بالموافقة أنه على وجود الجمود والروتين في عملهم بينما وافق 13% في حين يرى 14% غير ذلك.**

**أوضح 52% من العاملين بالموافقة جداً على أن الوظيفة التي يعملون بها غير ملائمة مع اهتمامتهم وميوليهم ووافق على ذلك 17% في حين يرى 31% غير ذلك.**

**أوضح 36% من العاملين بالموافقة جداً على أن المنظمة تكافئ العاملين المتميزين في العمل بينما وافق 19% على ذلك في حين يرى 45% غير ذلك.**

**أوضح 72% من العاملين الموافقة جداً على أن من أساسيات المنظمة تحقيق أهداف العمل وليس إشباع رغبات الأفراد ويوافق 13% على ذلك بينما يرى 15% غير ذلك.**

**بالنظر إلى من خلال عملك بالمنشأة نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بعناصر التمكين الأربعة:**

| م | العبـــــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تشعرك إدارة المنظمة بأهميتك كعنصر فعال في المنظمة | | | |
| 2 | هل عملك يعتبر هاماً جداً بالنسبة لك | | | |
| 3 | هل تفضل الوظيفة التي تتيح لك استخدام قدراتك | | | |
| 4 | هل لديك من المهارات والمعلومات ما يمكنك من التعامل مع مسئوليات وظيفتك | | | |
| 5 | هل يسمح لك بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عمك | | | |
| 6 | لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي | | | |
| 7 | لا اتبع العديد من الإجراءات الروتينية لكي أنجز مهام وظيفتي | | | |
| 8 | مهام وظيفتي جامدة غير مرنة لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات | | | |
| 9 | هل يؤخذ رأيك في وضع أهداف وخطط المنظمة | | | |
| 10 | هل مسموح لك بانتهاج أفضل الطرق التي تلائمك لأداء عملك | | | |
| 11 | هل لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين | | | |

| 12 | هل تفضل أن تعطيك الإدارة قدراً أكبر من السلطة في عملك | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | هل تؤثر وظيفتك بشدة في وظائف زملائك في العمل ورئيسك المباشر | | | | |
| 14 | هل يمكنك التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً | | | | |
| 15 | هل يسمح لك باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي تؤديه | | | | |
| 16 | هل يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك | | | | |

المصدر:- السؤال الثلاثون من استمارة الاستقصاء الموجهة إلى مجموعة من العاملين في شركة بترول خليج السويس (جابكو).

-أوضح 71% من العاملين بالموافقة جداً على أن الإدارة تشعر العمال بأهميتهم كعنصر فعال في المنظمة ووافق 14% بينما يرى 15% غير ذلك.

-أوضح 63% من العاملين بالموافقة جداً على أن عملهم هام جداً بالنسبة لهم بينما وافق 14% ويرى 23% غير ذلك.

-أوضح 77% من العاملين بالموافقة جداً على ضرورة أن تتلائم الوظيفة مع قدراتهم ووافق 12% على ذلك بينما يرى 11% غير ذلك.

-أوضح 62% من العاملين بالموافقة جداً على أنهم لديهم مهارات ومعلومات تمكنهم من التعامل مع مسئوليات وظائفهم ووافق على ذلك 15% بينما يرى 23% غير ذلك.

-أوضح 38% من العاملين بالموافقة جداً على أن لديهم جداول توضح المدة الزمنية الخاصة بإتمام العمل ووافق 18% بينما يرى 44% غير ذلك.

-أوضح 62% من العاملين بالموافقة جداً على عدم الاحتياج للإدارة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ووافق 13% على ذلك بينما يرى 25% غير ذلك.

- أوضح 73% من العاملين بالموافقة جداً على عدم اتباع الإجراءات الروتينية في العمل بينما وافق 11% ويرى 16% غير ذلك.

- أوضح 22% من العاملين جداً على أن وظائفهم جامدة ووافق 14% على ذلك ويرى 64% غير ذلك.

- أوضح 28% من العاملين بالموافقة جداً على أنهم يؤخذ رأيهم في وضع أهداف وخطط المنظمة ووافق 21% ويرى 51% غير ذلك.

- أوضح 18% من العاملين بالموافقة جداً بالسماح لهم بانتهاج أفضل الطرق الملائمة لعملهم ووافق 11% على ذلك بينما يرى 71% غير ذلك وهذا يرجع إلى أن العاملين يقومون بمهامهم الوظيفية حسب طبيعة العمل الموكل إليهم.

- أوضح 12% من العاملين بالموافقة جداً بأن لديهم من السلطة ما يمكنهم تصحيح أخطاء الآخرين ووافق 11% بينما يرى 77% غير ذلك.

- أوضح 46% من العاملين بالموافقة جداً على أن الإدارة تعطي قدراً أكبر من السلطة في العمل ووافق 13% على ذلك بينما يرى 41% غير ذلك.

وأوضح 73% من العاملين بالموافقة جداً على إعطاء العاملين قدراً أكبر من السلطة في عملهم في حين وافق 10% وبينما يرى 17% غير ذلك.

- أوضح 53% من العاملين الموافقة جداً في التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً ووافق 11% على ذلك بينما يرى 36% غير ذلك.

- أوضح 41% من العاملين الموافقة جداً على اتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤدونه ووافق 13% بينما يرى 46% غير ذلك.

- أوضح 38% من العاملين بالموافقة جداً على أنه يسمح لهم بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل ووافق 21% على ذلك بينما يرى 41% غير ذلك.

# النتائج والتوصيات

**أولاً: النتائج:**

**توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قام بها الباحث إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :**

**1- نتائج الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بالعنصر البشري وأهميته في الإدارة**

**1- توصل الباحث أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه الأجهزة الإدارية سواء تمثلت هذه الأجهزة في القطاع العام أو قطاع الأعمال أو القطاع الخاص وأن العنصر البشري هام جداً لأنه يمكن أن يكون سبباً في نجاح المنظمة أو فشلها .**

**2- توصل الباحث من خلال الدراسة أن العنصر البشري قد يكون عقبة في سبيل اتخاذ القرارات الصحيحة .**

**3- توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى أن توافر قدر كبير من العلاقات بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى فعالية الإدارة في المنشأة ويتطلب ذلك تنمية مهارات الفكر الإبداعي الجماعي حتى يتم القضاء على نقص المهارات التي لدى الأفراد .**

**4- توصل الباحث إلى أن تدريب الأفراد من خلال إعداد برامج تدريب لهم يؤدي إلى زيادة فعالية وقدرة الأفراد على الأداء مهام الوظيفة الموكولة له .**

**5- توصل الباحث إلى أن استخدام التكنولوجيا المتطورة في علوم الإدارة والحاسب الآلي يساعد على تطوير إدارة العاملين .**

**ثانياً: النتائج المترتبة على التنطوير التنظيمي**

**1- توصل الباحث إلى الالتزام بالهيكل التنظيمي العلمي للمنشأة يؤدي إلى إحداث تطور كبير عند الأفراد مما قد يؤدي ذلك إلى التزام الأفراد بالمنشأة بتطبيق الهيكل التنظيمي .**

**2- تحديد صورة واضحة للعلاقة بين الموظف والوظائف الأخرى يؤدي إلى تحسن سير العمل باستمرار مما يؤدي إلى تحقيق إنجاز كبير أكثر فعالية .**

3- تعيين الأفراد حسب التخصص العلمي لكل فرد ودرجته العلمية يؤدي إلى تحقيق الأفراد نتائج ذو فاعلية للمنشأة .

4- توصل الباحث أن التزام المنظمة بتطبيق نظام الحوافز والعقاب بعدالة وضوابط حسب القواعد المنظمة لها يؤدي إلى شعور الأفراد بالمنظمة بمبدأ العدالة في العمل .

5- توصل الباحث إلى ان التطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسن أداء المنظمة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى المتشابهة وكذلك تحسن مستوى الأفراد .

ثالثاً: النتائج المترتبة على عملية التمكين الإداري

على الرغم مما كتب حول موضوع التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام إلا أن نتائج وآثار التمكين تتطلب مزيداً من الدراسة والبحث، لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين من جهة ونتائج وآثار التمكين من جهة ثانية. لذلك يتطلب محاولة استكشاف نتائج وآثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهمية تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال ونذكر أهم النتائج فيما يلي :

1- نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في أغلبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، هنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

* تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف (Argyris, 1998) كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

*المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسئولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

*تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

*اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

*المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرّط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

*شعور الموظف "بمعنى الوظيفة: الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

*تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2- نتائج خاصة بالمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فلابد على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها وهنالك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكّن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للعملاء من ناحية أخرى(Kanter, 1989).

وهنالك تأثيرات مهمة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤدي وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

*زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

*تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمًّا ونوعاً.

*زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

*مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

*تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

*تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل (انظر مفهوم التسويق الداخلي في الفصل السابق).

3- نتائج خاصة بالعملاء:

هنالك دراسات تم عرضها في الرسالة تؤكد على أن العملاء الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع مهم ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضاً وهو إدارة العلاقات مع العملاء.

## ثانياً – التوصيات

**يوصي الباحث من خلال الدراسات التي قام بها بمجموعة من التوصيات المتعلقة بالعنصر البشري، والتطوير التنظيمي والتمكن وفيما يلي أهم التوصيات:**

**1-ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في إنجاز العمل.**

**2- الاهتمام بإعداد برامج التدريب وتدريب الأفراد على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.**

**3- الاهتمام بتوافر إدارة المنشأة التي تعمل بها الأفراد إمكانات متميزة للإدارة بفاعلية.**

**4- إيجاد نوع من العلاقات الصحيحة والفعالة بين إدارات المنشأة.**

**5- الاهتمام بتنمية مهارات الفكر الإبداعي والجماعي للأفراد في المنظمة.**

**6- الاهتمام بالخبرات المتميزة في المنشأة وتنميتها ومحاولة الاستفادة بها.**

**7- ضرورة تفهم الإدارة العليا بالمنظمة أو المؤسسة لجهود التطوير المقترحة.**

**8- ضرورة أن يكون هناك تفاعل بين الإدارة العليا والإدارة الفرعية الثابتة**

**9- ضرورة الاستعانة إلى الأساتذة المتخصصين في مجال تطوير العمل الإداري للعمل كمستشارين للقائمين على التطوير.**

**10- تعظيم قدرة الإدارة الوسطى والعاملين على حل المشكلات التي تواجههم بأسلوب يوحي بالثقة لدى الإدارة العليا بالمؤسسة.**

**11- دعم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين.**

**12- توضيح رؤية وأهداف المؤسسة للعاملين وجعلها هدفاً لهم.**

**13- تعظيم دور الاتصالات بين إدارات وأفراد المنظمة سواء أفقية أو رأسية.**

**14- رفع درجة الثقة بين الإدارة العليا والإدارات الوسطى والعاملين.**

**15- زيادة الدافع لدى العامل لأداء أفضل ما لديه.**

**16- تبنى أساليب إدارية جديدة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والتغيير.**

**17- إعلاء قدرة الفرد العامل ومدى قبوله لأعمال التطوير.**

**18- الاهتمام الخاص بالبيئة المحيطة والظروف الشخصية التي تؤثر في العامل وبالتالي تؤثر على كفاءته ومستوى أدائه.**

**19- الاهتمام باختبار الكوادر البشرية في تمكين العاملين وتدريبهم بدرجة كبيرة للتمكين.**

**20- لا بد من اهتمام القيادة الإدارية بالتمكين حيث أن القيادة الإدارية لها دور كبير في التمكين.**

**21- الاهتمام بانتماء العاملين في المنشأة يؤدي إلى التمكين في أحسن صورة للمنشأة.**

**22- الاهتمام بإبراز أهمية التمكين من خلال تنفيذ برامج لتوضيح أهمية التمكين للمنظمة.**

**23- يجب على المنظمة التي تسعة لإدخال فكر التمكين أن تتبنى أسلوباً علمياً لبناء فكر التنمية الذاتية.**

**24- يجب أن تعتمد ثقافة التمكين على مشاركة الإدارة والعاملين في العلمية الإدارية.**

**25- يجب إعطاء العاملين حيزاً متسعاً للعمل منحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات.**

**26- يجب على المدير في عملية التمكين أن يتأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون على الدعم المطلوب لاتخاذ وتنفيذ القرار.**

**27- نجاح عملية التمكين في شعور الأفراد في المنشأة بوجود دعم اجتماعي من الرؤساء والمحيطين من الزملاء والمشرفين.**

**28- يتعين على الإدارة العليا دعم عملية الاتصال مع الموظفين بشكل فعال.**

**29- لابد من أن يثق المديرون في المنظمة في موظفيهم بحسن المعاملة وإعطاء حرية التصرف لهم، حيث أن ثقة المديرين تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.**

**30- يجب إعطاء فريق العمل في المنشأة مسئوليات مشتركة يكون لها تأثيراً كبيراً في اتخاذ القرارات ومن ثم في إحداث التمكين في أحسن صوره.**

# المراجع

**1- المراجع العربية**

**2-المراجع الأجنبية**

# مراجع الرسالة


## المراجع العربية

### 1- الكتب

| | |
|---|---|
| أحمد سيد مصطفى | دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، 2005 |
| أحمد عبد الفتاح مطر | الخوف والتطوير التنظيمي، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة ط1 2002 |
| أحمد عبد الفتاح مطر | القلق والتطوير التنظيمي، مؤسسة زايد سرينس، القاهرة، 2002. |
| أحمد ماهر | السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية ط1 2001م . |
| حامد أحمد رمضان بدر | السلوك التنظيمي- دار النهضة العربية القاهرة سنة 1999. |
| حسين حريم | السلوك التنظيمى وسلوك الأفراد فى المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997. |
| حسين موسى راغب أحمد محمد عبد الله | مقدمة فى السلوك الإنسانى وتطبيقاته فى المجال الإدارى، الطبعة الأولى، غير معروف سنة النشر. |
| دافيدس ويلسون | استراتيجية التغيير لمفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ص36 ترجمة: تحية السيد عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ص1996. |
| سعيد يس عامر | الإدارة على المكشوف، القاهرة، مركز ويد سرفيس، 2003. |
| سعيد يس عامر | رؤية للقائد العربى، مركز ويد سرفيس، القاهرة: 2003. |
| سعيد يس عامر | هدية الإدارة العربية، مركز ويد سرفيس، القاهرة 2002. |

| | |
|---|---|
| سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب | الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، الطبعة الثانية، 1998 |
| سيد الهوارى | التنظيم والنظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات القاهرة - مكتبة عين شمس الطبعة السادسة 1996. |
| سيد الهواري | الإدارة بالأهداف والنتائج أسوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976. |
| سيد الهواري | الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1978. |
| سيد محمود الهواري | منظمة القرن الـ 21 منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999. |
| صديق عفيفى | ادارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة،2004. |
| عاطف محمد عبيد | إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار النهضة العربية. |
| عايدة سيد خطاب | الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية القاهرة: مكتبةعين شمس 199. |
| عبد الرحمن توفيق | إدارة التغيير والتطوير، مكتبة بيمك للتوزيع والنشر القاهرة ط1 2004 . |
| عبد الرحمن توفيق | تفويض السلطة، مكتبة بيمك للتوزيع والنشر القاهرة ط1 2004 |
| عبد الله عبد الغني بسيوني | التفويض في السلطة الإدارية"- الدار الجامعية للنشر سنة 1999 |
| عطية حسين الأفندى | تمكين العاملين مدخل التطوير المستمر القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003. |
| على السلمي | إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ. |
| على السلمي | تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ. |

| | |
|---|---|
| علي عبد الوهاب | الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة القاهرة/ جامعة عين شمس ط2 سنة 1998. |
| على محمد عبد الوهاب | إدارة الكتاب المفتوح. مركز ويد سرفيس، القاهرة 2002. |
| فؤاد محمد القاضي | نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، القاهرة، غير معلوم الناشر |
| فاتن أحمد أبو بكر | نظم الإدارة المفتوحة، إبتراكل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 |
| كامل محمد المغربى | السلوك التنظيمى مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم. عمان: دار الفكر، الطبعة الأولى، 1993. |
| مايكل هامر، جيمس شامبى | إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات". ترجمة، شعاع، الأهرام، 1995. |
| متولي السيد متولي | السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس ، القاهرة 2002. |
| محمد أحمد الخطيب | الإدارة العلمية للموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002. |
| محمد عبد الجواد | كيف تنمى مهارات الإبتكار والإبداع الفكرى، غير معلوم دار النشر، 2000. |
| محمد عبد المعبود مرسي | التغير الاجتماعي للثقافة الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1990. |
| محمد ماهر عليش | إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس القاهرة ط1 2002. |
| محمد محمد إبراهيم | الأصول العلمية لإدارة الأعمال، القاهرة : مكتبة عين شمس. |
| محمود أحمد الخطيب | الإدارة العلمية للموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس،2002 |
| محمود سليمان العميان | السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2002.8. |
| مصطفي محمود أبو بكر | الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2002. |
| موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي | تحليل السلوك التنظيمى. عمان: المركز العربى للخدمات الطلابية، 1995. |

2- البحوث والندوات

| | |
|---|---|
| أحمد سيد مصطفى | تمكين العاملين السمات المميزة بحث مقدم إلى برنامج تدريبي بعنوان تمكين العاملين – دولة الإمارت عام 2003. |
| سامية حسن الساعاتي | الثقافة الشخصية – بحث في علم الاجتماع الثقافي مركز الكتب الثقافية – بيروت سنة 1983. |
| عطية حسين أفندي | اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية جامعة القاهرة سنة 1994. |
| عمرو غنايم | قراءات في إدارة الافراد الدراسات العليا أكاديمية السادات للعلوم الادارية عام 2003/2002 . |
| متولي السيد | الإصلاح الإداري كمدخل لإصلاح الجهاز الإداري، مؤتمر تطوير الوحدات الإدارية، القاهرة 2006. |
| محمود أحمد الخطيب | إمكانية تطبيق العاملين فى الشركات الصناعية، المؤتمر العلمى السنوى الثانى، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، (7، 6) إبريل 2000. |
| هشام محمد فرج | محددات قرار سوي لسلوك التنظيمي في إطار ثقافة المنظمات الحكومية، ورقة عمل في مؤتمر تطويرالوحدات الإدارية بالقطاع الحكومي، القاهرة: 2006. |

3

- الدوريات

| | |
|---|---|
| أحمد سيد مصطفى | اتجاهات إدارية معاصرة: إعادة البناء لمدخل تنافسي مجلة أخبار الإدارة – نشرة تفصيلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية العدد السادس عشر سبتمبر سنة 1996. |
| سامي عبد العزيز | الابتكار والتحديث كمدخل لتنمية المنظمات، القاهرة – المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – جامعة عين شمس العدد 1 يناير 2000. |
| سعيد محمد الشيمي | الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري مجلة النهضة – جامعة القاهرة – العدد الخامس، أكتوبر 2000. |
| عبد العزيز الشربيني | تمكين العاملين" مجلة أخبار الإدارة العدد 4 سنة 1996 |
| علاء الدين عبد المغني محمود | دراسة تحليلية للمحددات التنظيمية المؤثرة في الاتجاه نحو التفكير الابتكاري لدى العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية – أكاديمية السادات العدد الثالث المجلد الأول سنة 1999. |
| فريد شوشة | أثر الثقافة التنظيمية على تكوين النماذج الإدارية، مجلة المدير العربي – معهد الإدارة العليا القاهرة العدد 133- يناير 1996ذ |
| كاميرون، كيم وكوين، ربورت | ثقافة المؤسسات كيف نشخصها وكيف تغيرها، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال القاهرة – الشركة العربية للإعلام العربي (شعاع) العدد 190 نوفمبر 2001. |

4- الموسوعات العلمية

الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية – التنظيم في البنوك الإسلامية المجلد الثالث الطبعة الأولة سنة 1400هـ - 1980م.

5- الرسائل العلمية


| | |
|---|---|
| خولة خميس عبيد | أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين على تمكين العاملين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس سنة 1997. |
| سالى على محمد حسن | العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودجات الرضا الوظيفى، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002م |
| محمد مصطفى عبد الجواد عمران | أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية" رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة عين شمس، كلية التجارة سنة 1996 |
| نجوى عبد الله الطبلاوي | تأثير الثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس كلية التجارة سنة 1996. |

## المراجع الأجنبية

1- Book :

Howard, Rothaman. "The power of Empowerment". Nation –S- Business. Us. 1993,
H.Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco Jossey-Bass publishers. 1985.

JoHatch, Mary. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Post modern Perspectives. England, Oxford University press,

J. Gandz. “ The Empolyee Empowerment Era. Business Quarterly. Vol. 155. No.2 1990

Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership  Nework, William Morrow Publisher, 1985.

Judith. E.vogt, & Keneth L. Murrell. Empowerment in Organization. Sandi ego, University Assoc tes inc. 1900.

Brown Anolrew "Organizational Culture" Lonolo Pitma Publishing 1995. Robert Kreitner, and Anglo Kincki. Organizational Behavior IRWIN. Second Eition. 1998

Patrick, M., Wright, & Raymond “ A. Noe : Management oF Organizations” , 1996. by IRWIN.

Ken, Blachard, “ Empowerment Takesmore than a Minute” san Francisco:Berrett Koehler publishers, 1996

Cole. G.A. “Management Theory And Practice” Op. CIT.

Griffin, Moorhead, “ Organizational Behavior Managing people And Organization “ Hougton Miffin, company, 1995 , GENEVA.

Bennis, W. & Townsend. “ Reinventing Leadership”, NEW YORK, William Moow. 1999.

Bowen, D.E & Laqler, E.E. “ The Empowerment Of service workers” wha Wh, Who and When? “ Sloan Management Review. Spring 1994.

Lawler, Edward E., “ otal Quality Managemet and Employee involvement: Are The compatible.” Academy Of Management Execuive January.

Hollander, Edwin p., “power and leadership in Organization” American Psychologist Febrnay. 1999.

Desmond. Leach. “what Is Empowerment? Institute Of Work psychology. 1997.

Hamlet, G., & prevailed, c., “ competing for the Future Massachusetts: Harvard Business School press. 1997.

Nixon Buce Facilitatiny empowerment in arganiyations jaurnal of Leadership and argani jation 1994.

Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision - making, and IT, Sloan Management .

Deming, W.E (1982) Barriers Rob Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA.

Garfield, C (1993), Employee Empowerment, Executive Excellence, Cole. G.A " Management Theory and practice " London D. publication.
1996.

Dean, Elmuti, Self-Managed Work Teams Approach: creative Management Tool or A fand. Management Deeison 1997.

Andrews, paricia, Hayes & Herscel. Richaed, T., "Organization communication .

E.H schein " Organizaion culture & leadership" San Francisco , Josses Bass, 1985.

Blanchard, Ken empowerment takes More Than a Minute San Froneisco: Bennett Koehler Publishers 1996.

K, D.E Bowen & E.E lowler, Empowreng Service employed Sloan Manayemet review, 1995. Caudron. Op. Cit.

Armstrong, Michal. " Hand Book Of Personal Management Op. Cit, pp.

Andrews, Patricia, Hayes& Herschel, Richaard, T., "Organizational co mmunication" Op.

Michel. Armstrong. " A Hand of personal Management Op. cit..
Armstrong, Michel, " AHand book Of personal Management" Op. cit
Armstrong, Michael. " Ahand book of personnel Management " Op. cit
Kenneth W. Thomas, Batty A. Velthouse: Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management and Review 1990,

Kenith, w. thomes & Betty, A. Velthouse, " Cognitive Elements of Empowerment:An interpretive model of intrinsic Task Motivaion " Academy Of Management Review , 1990.

E.I. Deci, teal, " self Determination in Work Organization journal of Applied psychology, 1989.

A. Bandura, Self Efficacy toward a unifying theory of behavioral change, psychological Review, 1977.

Hackman, J.R.& Oldham. G.R., Motivation Through The Design Of Work, est Of A theory " Organizational Behavior.

J.R. Hockman, & G.R. Oldham, Motivation through the design of work test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance

Bass, B.M& Bass, stogdill S, Handbook Of Leadership: theory, Research and Managerial Applicaion" New York: free Dress, 1990.

E.I. Deci.e Al. " self Determinaion in Work Organization Journal of Applied Psychology, 1989..

Gitchen, Spitzer, M " Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions Measurement and Validaion" Academy of Management Journal , 1995.

Judih, E.vogt & keneh, L. Murrell. Empowerment in Organization Sandiego Univesity Associates inc, 1990.

B.M. Bass, " Bass and Stogdill'x Hand Book Of Eadership: Theory, Research and Management Applications New york: Free press, 1990.

M.E. Gist & T.R Mitchell .“ Self Efficacy: A Theoritcal Analsis of its Deteminates And Malleability.“ Academy Of Management Review 1992.

B.M. Bass, “ Bass and Stogdill’ Hand Book Of Leadership: Theory, Research and Management Applications New york: Free press, 1990.

F. Herzberg, et al“ The Motivation to Work New York. Wiley, 2zd. Edition. 1999.

Rabindra N. Kanungo Alienation & Empowermentl: Some Ethical Imperatives in business. Joual of Business Ethiccs.
Ken, Blanchard, John, P. & Carlos and Alan, Randolph, “The Three Keys to Empowerment: Release the power Within people for Astonishing Results”, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.

Davenport, D. H. (2001) Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA.

Nonaka, I. and Takeuchi,H. (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford: Oxford University Press., Cortada, J. (1998), Where Did Knowledge Workers Come From, in Cortada, J (ed), Rise of Knowledge Worker, Portsmouth, N.H.: Butterworth - Heinemann.

Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence, New York: Random House.

Frey (1993), Brown and Lamber. 1992 ken blanchard, et al Op Cit.

Ken, Blanchard “One Minute Manager: Empowerment is the Key,” Op. Cit.

David, Sturges “Strategic Management”, 2003.

Ken, Blanchard, “One Minute Manager: Empowerment Is the Key, “Op. Cit.

Guvence, Alpander, G “Developing Managers Ability to Empower Employee”, Journal of Management Development, 1991

Guillioy, Bill, “Employee Empowerment Means Organizational Success”, 2001, November, Aaron Marcum

Daft, Richard, L, “Organization Theory and Design”, fifth Ed, by West Publishing Company, 1995.
Anvancevich & Matteson, M.T “Organization Behavior and Manant” Education Group, Inc, Boston, MA, 1996.

Pearce, J.A & Robinson, R.B “Formulation Implementation and Control of Competitive Strategy”, 6th ed., By McGraw- Hin irwir., 1997.

Greco, G. & Rigsby, J.A “Mastering Strategy”, By McGraw-Hin Irwin, 2003,
Invancevich & Matteson, M.T “Organization Behavior and Management”, Op. Cit.

Jay A. Conger, Rabindar N.Kanugngo, Op. Cit.

Rober Simans, Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March, ASPril, 1995.

Armstrong Michal, A hand book of personnel management practice, Op. Cit.,

Elmuti, Dean “Self-Managed Work Team A proach: Creative Management Tool or a fad?”, Management decision, 1997.

Flangan, P. “IBM One day, Lex mark the next”, Management Review, January 1994.

Rigsbee, E.D “Employee Empowerment Through the P.A..T.N.E.R Model” By John Wiley & Sons, New York, October 2000.

Melhem, Yahya (2004), The Antecedents of Customer - contact Employees, Empowerment, Employee Relations.

Kanter, R. M. (1989), The New Managerial Work, Harvard Business Review,

Donald's, Siegel, & David, Waldman, A., "The Adoption of Advanced Manufacturing Technologies: H.R.M Implication"

Robert, E., Quinn, "The Road To Empowerment", Journal of Organizational Dynamic autumn 1997.
John, Tschohl "Empowerment: The Key To Customer Service" American Salesman, US, 1997.

Carlos, Taborda, G., "Leadership, Teamwork and Empowerment: Management Toward 2000" Transactions of Ace International Morgantown, 1999.
2- Percodicals
El-ashmawi, Farid. Multicultrual Management 2000 News Kills for HLOBAL leader shipment. Beyond training & Development Human performance technology, H.P.T., Cairo 28-30 April 1998.

Schneider, B. and Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Extension, Journal of Applied Psychology, 425. Schaeider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, Organizational Dynamics, 21

Schneider, B. and Bowen, D.E (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management (1999).

Tonya, Vinas " viewpoint: Don't Skimp On Emloyee Empowerment" Free industry Week, 2001. by potion Nedia.

Richard, L., Deft & Raymond" A. Noe: Organization Behavior"., 2001, by Harcourt College publishcrs.

Bill, Guillory &lindea, Galindo, " Empowerment for High performing Organization, 2001 by. Aron Marcum.

Robert, H. Reserved & David G. Wilson." Managing Organization, " Second ED, 1999, by Mc Graw – Hill.

Arend, Send, bulte, " Employee empowerment Means Organizational Success", June 1998, Center Of Ethical Business Cultures.

Robert Equinm & Gretche, M. Spreitjer The Road to empowerment, Seven Questions every Leader Shoueol Consioler organijational Dynamics, US. 1997.

Haorri 1999. Kivkmord and Rosen 2000.

H., Ste Ven, Share Barbarad Elboz Dauiol The Management or - Multicaltrual Groupconflcit Teom Performance Management 1998.

Fishman, Fosteratel Empirical Support For The Critical assumptions of Empowerment theory American doaral of Comesnunitg Psycology 1998 Aug.

Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, Organizational Dynamics, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Developed (1965), Harvard Business.

Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2).

Sims, H. P., Jr. (1986), Beyond Quality Circles: Self - Managing Teams, Personnal.

Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, Harvard Business Review

Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005), Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall.

Honold, L (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations.

P. Block "The Empowerd Manager :postitive political skills at work san Francisco: Jossey- Bas. 1987.Jay. A. Conger. &. R.N Kanungo Op. Cit.
William Umiker. " Empowerment he latest Motivation Strategy. Health care Supervisor. Vol. 11.2. dec 92.

William Umiker. Empowerment the latest Motviation strategy. Health Caresupervisor. Vol. 11.no 2. drc 92.

Rabidra N. Kanungo " Alienation & Empowerment: Some Ethical imperatives in Business. Journal of Business Ethics, vol.No.5 May 1992.

Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperos New Clothes, Harvard Business Review (May-Jun)

Maslow, A., (1970), Motivation and Personality, 2nd edition, New York: Harper & Row.

Sprinter, G.M, "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions Measurement, and Validation," Academy of Management Journal, Vol. 38, N.5, 1995.

# الملاحق

**استمارة استقصاء موجه إلى العاملين**

**في شركة . . . . .**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**عزيزي المستقصى منه ،،،**

**تحية طيبة . . . وبعد،،،**

**يقوم الباحث بإعداد بحث علمي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (التمكين الإداري وأثره في إحداث التطوير التنظيمي – دراسة ميدانية).**

**ويهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على:**

**1- نمط التغيير والتطوير التنظيمي السائد في المكان الذي تعمل به، والتطوير التنظيمي هو جهد مخطط طويل الأجل للتغيير على مستوى التنظيم ككل تديره وتدعمه الإدارة العليا، ويستهدف معالجة سلوكيات للعاملين فرادي وجماعات، بتغيير أو إعادة تكوين معتقدات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم.**

**2- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمتك، والثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية المشتركة للعاملين في المنظمة.**

**3- مدى توافر مبادئ وأسس تمكين العاملين في محل عملك، وتمكين العاملين هو: المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسئولية، والتدرج الوظيفي والرقابة على النتائج ، بدون أي معوقات من جانب الإدارة العليا.**

وبهذا الصدد يسعدنا أن نتعرف على آرائكم حول هذا الموضوع لما له من أكبر الأثر على هذه الدراسة، مع العلم بأن هذه الآراء والبيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونحن إذ نشكركم لحسن اهتمامكم وتعاونكم معنا فإننا نعتذر في نفس الوقت عن تسببنا في بذلكم مجهودات إضافية في الوقت اللازم للإجابة عن الاستقصاء.

الباحث

الخصائص الديموجرافية

اسم المنظمة:

تبعية المنظمة: الدولة (حكومية) ☐ أعمال ☐ قطاع ☐

المركز الوظيفي:

إدارة عليا ☐

إدارة وسطى (إدارة فرعية – مشرفين – رؤساء أقسام) ☐

منفذين للتعليمات (عاملين) ☐

النوع: .......... ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

أقل من 30 سنة ☐

أكبر من 30 سنة وأقل من 45 سنة ☐

أكبر من 45 سنة ☐

**مستوى التعليم:**

**دون الجامعي** ☐

**جامعي** ☐

**فوق الجامعي** ☐

**مدة العمل بالمنشأة:**

**حديث (أقل من 3 سنوات)** ☐

**قديم نسبياً (من 3 إلى 5 سنوات)** ☐

**قديم (أكثر من 5 سنوات)** ☐

**أولاً: العنصر البشري وأهميته في الإدارة**

**1- ما هي درجة وأهمية العنصر البشري في المنظمة؟**

**هام جداً** ☐ **هام** ☐ **غير ذو أهمية** ☐

**2- هل العنصر البشري يعتبر عقبة في سبيل اتخاذ القرارات الصحيحة؟**

**معوق أساسي** ☐ **معوق ثانوي** ☐ **غير معوق** ☐

**3- ما هي درجة وأهمية الهيكل التنظيمي للعاملين في المنشأة؟**

**هام جداً** ☐ **هام** ☐ **غير ذو أهمية** ☐

**4- هل هناك هيكل تنظيمي علمي تسير عليه المنشأة؟**

**دائماً** ☐ **أحياناً** ☐ **نادرا** ☐

5- هل توجد صورة واضحة للعلاقة بين وظيفتك والوظائف الأخرى في المنشأة؟

موافق ☐ موافق ☐ غير موا ☐

6- هل تتلائم الوظيفة التي تشغلها مع تخصصك ودرجتك العلمية؟

موافق ☐ موافق ☐ غير موا ☐

7- هل تتوافر لدى ادارة المنشأة التى تعمل بها إمكانيات متميزة للإدارة بفاعلية؟

موافق ☐ موافق ☐ غير موا ☐

8- هل توجد علاقات تعاون بين الإدارات المختلفة والعاملين بالمنشأة؟

موافق ☐ موافق ☐ غير موا ☐

9- هل القيادة التي تعمل معها تنمي مهارات الفكر الإبداعي والجماعي؟

موافق ☐ موافق ☐ غير موا ☐

10- هل يعاني الأفراد في المنشأة التي تعمل بها من نقص المهارات اللازمة والمطلوبة لعملهم؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ لا يحد ☐

11- هل تعتقد أن المنشأة التى تعمل بها تحتاج إلى نوعية جديدة من الخبرات أم تصلح لها الخبرة الموجودة؟

تصلح لـ ☐ ات الموجودة تحتاج ☐ برات جديدة

* إذا كانت الإجابة الثانية للسؤال تمثل وجهة نظركم؟ فما نوعية الخبرة اللازم توافرها في العاملين في المنظمة؟

- الخبرة بالنواحي التدريبية والتنظيمية.

- توافر روح الابتكار لدى العاملين.

- القدرة على دراسة وتقيـيم دور العاملين.

- القدرة على انتـقاء العاملين.

* إذا كانت الإجابة الرابعة فى الجزئية السابقة تمثل وجهة نظركم ، فما هو الأسلوب الذى تقترحه للتطوير ؟

-الالتجاء إلى أسلوب التغيير الإداري.

- التوسع في برامج التدريب للعاملين.

12- هل تعتقد أن العلاقة بينك وبين قيادة المنظمة تحث على اللامبالاة:

دائماً ☐ أح ☐ لا يحد ☐

13- هل تعتقد أن انخفاض أداء العاملين بالمنشأة يرجع إلى عدم تدريب الأفراد بدرجة كافية لمواجهة احتياجات العمل على المدى الطويل:

موافق ☐ موافق إ ☐ ما غير موافق ☐

14- من خلال القيام بالأعمال المنوط بها في المنشأة ، حدد مدى تأثير ثقافة المنظمة على السلوك البشري من خلال العبارات التالية ،

| م | العبـــــارة | مؤثر دائماً | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادر | مؤثر لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين | | | | | |
| 2 | تأثير القيم الأخلاقية على ثقافة المنظمة | | | | | |
| 3 | تأثير الثقافة على سلوك العاملين والمنظمة | | | | | |
| 4 | تأثير الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها | | | | | |

**15- من خلال ممارستك لعملك في المنشأة ، حدد مدى تأثير العمليات الادارية التالية على التمكين الإداري**

| م | العبـــــارة | مؤثر دائماً | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادرا | مؤثر لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | اختيار الكوادر البشرية مؤثر في تمكين العاملين | | | | | |
| 2 | التدريب هام ومؤثر لتمكين العاملين | | | | | |
| 3 | القيادة الإدارية للمنشأة هامة ومؤثرة لتمكين العاملين | | | | | |

16- من خلال ممارستك لعملك في المنشأة ، تجد أن العملية الإدارية تواجه مشكلات عديدة منها ما هو مؤثر ومنها ما هو غير مؤثر ، وفيما يلي بيان ببعض الأسباب:-

| م | الأسبـــــاب | مؤثر دائماً | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادر | مؤثر لا يحدث |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أسباب ترجع إلى أخطاء في السياسات والخطط | | | | | |
| 2 | أسباب ترجع إلى أخطاء في التوجيه | | | | | |
| م | الأسبـــــاب | مؤثر دائماً | مؤثر بنسب | مؤثر أحيانا | مؤثر نادر | مؤثر لا يحدث |
| 3 | أسباب ترجع إلى مجالات التنظيم ودرجة تأثيرها | | | | | |
| 4 | أسباب ترجع إلى أخطاء في المقايضة والرقابة | | | | | |
| 5 | أسباب ترجع إلى أخطاء في مجال المعلومات | | | | | |
| 6 | أسباب ترجع إلى أخطاء في مجال المفاهيم الحاكمة | | | | | |
| 7 | أسباب ترجع إلى المؤثرات الخارجية | | | | | |

**ثانياً: التغيير والتطوير التنظيمي**

**17- هل مدير المنظمة يحسن التعامل مع العاملين؟**

**دائما** ☐ **أحيانا** ☐ **لا يحدث** ☐

**18- هل تطبق المنظمة نظام الحوافز والعقاب بعدالة وبضوابط حسب القواعد المنظمة لها؟**

**دائماً** ☐ **أحياناً** ☐ **لا ي** ☐

**19- هل توجد في المنشأة التي تعمل بها جماعات عمل تقف ضد التغيير؟**

**دائماً** ☐ **أحياناً** ☐ **لا** ☐

**20- هل تتولى القيادات في المنشأة التي تعمل بها البحث عن المبدعين والأفكار الجيدة التي تسهم في عملية التغيير؟**

**دائماً** ☐ **أحياناً** ☐ **لا** ☐

**21- من خلال ممارستك لعملك بالمنشأة ، هل تهتم الإدارة بمن يحاولون تحقيق التقدم والرقي للمنشأة التي يعملون بها ولأنفسهم**

**دائماً** ☐ **أحياناً** ☐ **لا** ☐

22- هل هناك إرشادات عامة لإدارة التغيير فى منظمتك ، من خلال العبارات الآتية ؟

| م | العبارة | أوافق جداً | أوافق | لا أوافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تعتقد أن الإدارة التي تعمل بها تسير بمبادئ وأسس لفكر التغيير | | | |
| 2 | هل توجد في المنشأة التي تعمل بها بيئة عمل واضحة تساعد على التغيير | | | |
| 3 | هل يتم أخذ رأي العاملين في التغيير | | | |

23- من خلال عملك في المنشأة ، هل ترى أن هناك فائدة للتغير من خلال ما يلي ؟

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل ترى أن الأهداف المعلنة لضرورة التغيير واضحة | | | |
| 2 | هل هناك تعارض بين أسباب التغيير وأهداف المنظمة | | | |
| 3 | هل القائمين على التغيير مؤهلين علمياً لأحداث التغيير | | | |
| 4 | هل يتم إشراك العاملين في التغيير | | | |
| 5 | هل تتولى الإدارة تنفيذ برامج تدريب لتسهيل تقبل العاملين للتغيير | | | |
| 6 | هل الخوف من رد فعل العاملين يحدث تغييرات كثيرة وهامة | | | |

**24- من خلال عملك في المنشأة ماذا ترى من خلال إجابتك على الأسئلة المتعلقة بالتطوير التنظيمى**

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **هل توجد رؤية واضحة لدى المنشأة التي تعمل بها بشأن التطوير التنظيمي المقترح** | | | |
| 2 | **هل تقوم الإدارة بدراسة دور العنصر البشري في التطوير التنظيمي المقترح** | | | |
| 3 | **هل تقوم الإدارة العليا بدراسة مدى وعي أعضاء المنظمة وإقناعهم بأهمية التطوير** | | | |
| 4 | **هل من الضروري أن تهتم الإدارة بالتغييرات البيئية الخارجية ومدى تأثيرها على إعداد التطوير المقترح** | | | |
| 5 | **هل يجب أن يكون التطوير المقترح متوافقاً مع أهداف وسياسات ورؤية المنظمة** | | | |
| 6 | **هل تتولى منظمتك تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة لتؤهلهم للتوافق مع التطوير التنظيمي المقترح** | | | |

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 7 | هل تعمل المنظمة على تأصيل انتماء العاملين للمنظمة في التطوير | | | |
| 8 | هل تهدف إدارة منظمتك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة منها واختصار خطوات أداء الأعمال | | | |
| 9 | هل يهدف التطوير التنظيمي إلى تطوير أساليب المنظمة في علاك مشاكلها | | | |
| 10 | هل فرصة الأفراد لإبداء آرائهم في أهداف وسياسات وإجراءات العمل، قليلة للغاية | | | |

25- من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة ببعض أساليب التدخل للتطوير التنظيمي:

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل من الضروري تبني أسلوب يحقق للأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة من خلال التطوير التنظيمي | | | |
| 2 | هل لديك رؤية واضحة عن أوليات عملك | | | |
| 3 | هل تتمنى لو كان هناك مزيداً من التعاون بينك وبين الآخرين | | | |
| 4 | هل تعرف ما يتوقعه منك الأفراد الذين تعمل معهم | | | |
| 5 | هل إدارة الجماعة بقيم روح الفريق هي إحدى المحاور الرئيسية في التطوير | | | |
| 6 | هل التطوير المنشود يجب أن يتم في حضور طالب التطوير، إن لم يكن بمعرفته | | | |

26 - من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالقلق الوظيفي:

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل لدى منظمتك عمالة زائدة تخشى من الاستغناء عنها في حال تطبيق التطوير التنظيمي | | | |
| 2 | يؤدي التطوير التنظيمي وظهور التكنولوجيا إلى تغيير في طبيعة أداء العمل الذى تكلف به | | | |
| 3 | هل الغموض الوظيفي الناتج عن التطوير التنظيمي يعتبر سبباً للقلق الوظيفي | | | |
| 4 | هل العوامل الشخصية للفرد وتكوينه النفسي وتنشئته تعتبر من عوامل ظهور القلق الوظيفي | | | |
| 5 | هل الضغوط في العمل ومدى المنافسة تدفعك للخوف على مستقبلك الوظيفي | | | |

**ثالثاً: التمكين الإداري**

**27- من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتمكين الإداري:**

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **هل اصطلاح التمكين الإداري معروف لك من قبل** | | | |
| 2 | **هل يجب على المنظمات التي تسعى لإدخال فكر التمكين أن تتبنى أسلوباً علمياً لبناء فكر التنمية الذاتية** | | | |
| 3 | **هل الثقة بين الإدارة والعاملين تشجع العاملين على التعلم والتطور والابتكار والإبداع** | | | |
| 4 | **هل تعتمد ثقافة التمكين على مشاركة الإدارة والعاملين في العملية الإدارية** | | | |

|  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|
| 5 | هل يجب إعطاء العاملين حيزاً متسعاً للعمل ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرار |  |  |  |
| 6 | هل يجب على المدير في عملية التمكين أن يتأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون على الدعم المطلوب لاتخاذ وتنفيذ القرار |  |  |  |
| 7 | هل نجاح التمكين هو أن يشعر الفرد بوجود دعم اجتماعي من الرؤساء والمحيطين من الزملاء والمشرفين |  |  |  |
| 8 | هل يتعين على الإدارة العليا دعم عملية الاتصال مع الموظفين بشكل فعال |  |  |  |

28- من خلال عملك بالمنشأة ، نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمتطلبات التمكين:

| م | العبـــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل عندما يثق المديرون في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل حرية الاختيار والتصرف | | | |
| 2 | هل ثقة المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف | | | |
| 3 | هل تعد المكافآت من أهم متطلبات التمكين الإداري | | | |
| 4 | إعطاء فريق العمل مسئوليات مشتركة يكون له تأثيراً كبيراً في اتخاذ القرار | | | |

29- من خلال عملك بالمنشأة نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بخطوات التمكين:

| م | العبـــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تقوم ثقافة منظمتك على قيام الأفراد بمواجهة مشاكل العمل بأنفسهم | | | |
| 2 | هل تشجع منظمتك على إقامة عمل جماعي وفرق عمل بدلاً من العمل الفردي | | | |
| 3 | في أغلب الأحيان يجب أن يتم تشجيع المرؤوسين ليحددوا بأنفسهم كيف يحققون أهدافهم دون الاعتماد على المدير | | | |
| 4 | هل ترى ضرورة الحصول على آراء العاملين معك قبل أن تبدأ في أي عمل | | | |
| 5 | عندما توكل عملا معيناً لأحد هل تحدد بالتفصيل كيف ينفذ | | | |
| 6 | هل تشجع عادة المرؤوسين على المبادأة والابتكار | | | |
| 7 | هل أصبح عملك في الفترة الأخيرة أقل أهمية | | | |
| 8 | لا يهتم شاغلو الوظائف الأخرى بعملك ولا يعطونه وقتاً كافياً | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9 | يمكنك أن تؤدي عملاً أكثر مما هو موكول إليك | | | |
| 10 | إذا أعطيت لك الحرية المطلقة لتحديد عملك ، فانك تقوم به بطريقة مختلفة تماماً | | | |
| 11 | هل تشعر بالجمود والروتينية في عملك | | | |
| 12 | هل تشعر بأن وظيفتك لا تتلائم مع اهتماماتك وميولك | | | |
| 13 | من مميزات المنظمة الممكنة ، مكافأة المتميز في العمل | | | |
| 14 | من أساسيات المنظمة التي أعمل بها تحقيق أهداف العمل وليس إشباع رغبات الأفراد | | | |

**30- من خلال عملك بالمنشأة نرجو الإجابة على الأسئلة المتعلقة بعناصر التمكين الأربعة:**

| م | العبـــــــــارة | موافق جداً | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | هل تشعرك إدارة المنظمة بأهميتك كعنصر فعال في المنظمة | | | |
| 2 | هل عملك يعتبر هاماً جداً بالنسبة لك | | | |
| 3 | هل تفضل الوظيفة التي تتيح لك استخدام قدراتك | | | |
| 4 | هل لديك من المهارات والمعلومات ما يمكنك من التعامل مع مسئوليات وظيفتك | | | |
| 5 | هل يسمح لك بوضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عمك | | | |
| 6 | لا احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي | | | |
| 7 | لا اتبع العديد من الإجراءات الروتينية لكي أنجز مهام وظيفتي | | | |
| 8 | مهام وظيفتي جامدة غير مرنة لا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرارات | | | |
| 9 | هل يؤخذ رأيك في وضع أهداف وخطط المنظمة | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | هل مسموح لك بانتهاج أفضل الطرق التي تلائمك لأداء عملك | 10 |
| | | | هل لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين | 11 |
| | | | هل تفضل أن تعطيك الإدارة قدراً أكبر من السلطة في عملك | 12 |
| | | | هل تؤثر وظيفتك بشدة في وظائف زملائك في العمل ورئيسك المباشر | 13 |
| | | | هل يمكنك التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً | 14 |
| | | | هل يسمح لك باتخاذ أي قرار يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي تؤديه | 15 |
| | | | هل يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك | 16 |